



Les effets de la dynamique relationnelle inter-organisationnelle sur l'alignement des systèmes d'information au sein d'une supply chain

I. Zouaghi, A. Spalanzani

► To cite this version:

I. Zouaghi, A. Spalanzani. Les effets de la dynamique relationnelle inter-organisationnelle sur l'alignement des systèmes d'information au sein d'une supply chain. Cahier de recherche du CERAG 2011-10 E5. 2011. <halshs-00665712>

HAL Id: halshs-00665712

<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00665712>

Submitted on 2 Feb 2012

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

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



www.cerag.org

Centre d'Études et de Recherches Appliquées à la Gestion_ U.M.A. C.N.R.S. 5820

CAHIER DE RECHERCHE n° 2011-10 E5

Les effets de la dynamique relationnelle inter-organisationnelle sur
l'alignement des systèmes d'information au sein d'une supply chain

Iskander ZOUAGHI
Alain SPALANZANI



Unité Mixte de Recherche CNRS / Université Pierre Mendès France Grenoble 2
150 rue de la Chimie – BP 47 – 38040 GRENOBLE cedex 9
Tél. : 04 76 63 53 81 Fax : 04 76 54 60 68



Les effets de la dynamique relationnelle inter-organisationnelle sur l'alignement des systèmes d'information au sein d'une supply chain

Iskander Zouaghi

*Centre d'Etudes et de Recherches Appliquées à la Gestion, Université de Grenoble, France
Iskander.zouaghi@upmf-grenoble.fr*

Alain Spalanzani

*Centre d'Etudes et de Recherches Appliquées à la Gestion, Université de Grenoble, France
alain.spalanzani@upmf-grenoble.fr*

Résumé

L'alignement des systèmes d'information (SI) avec la stratégie d'affaire ou la structure, que ce soit de l'entreprise ou d'un réseau donné, présente une préoccupation majeure des entreprises soucieuses de leur devenir. Au sein d'une supply chain considérée comme un type de réseau et caractérisée par des comportements de création de valeur (coopération) et de capture de valeur (compétition), une dynamique relationnelle inter-organisationnelle subsiste entre ses différents acteurs. Cette dynamique est à l'origine d'un certain nombre d'orientations et de décisions adoptées par les entreprises qui constituent la supply chain, dont l'alignement des SI. Le présent article nourrit une réflexion autour des antécédents relationnels inter-organisationnels de l'alignement des SI, qu'ils soient organisationnels ou inter-organisationnels, au sein d'une supply chain.

Mots clés: dynamique relationnelle inter-organisationnelle, alignement des SI, supply chain.

INTRODUCTION

La complexité de l'environnement, caractérisée par l'ouverture des marchés, la globalisation de l'offre, l'augmentation de la demande, mais aussi par des consommateurs qui deviennent de plus en plus exigeants en termes de qualité de produit et de service, a poussé les entreprises à se focaliser sur le cœur de leur métier en externalisant les activités non génératrices de valeur. Optant pour des stratégies de spécialisation et de différenciation pour la plupart d'entre elles, ces entreprises ont très vite vu leur nombre se multiplier et les flux se densifier provoquant une amplification de la complexité et une augmentation de l'incertitude relative à l'environnement dans lequel elles évoluent. De ce fait, la demande est devenue trop fluctuante et sa prévision assez difficile à appréhender (Forrester, 1958), mais aussi et surtout la rationalisation de l'ensemble des flux et des processus au travers du système de création de valeur assez problématique. Pour faire face à de telles contraintes, les entreprises ont adopté de nouvelles configurations organisationnelles autour de la notion de réseaux. Celles-ci se sont concrétisées par l'avènement des « *supply chains* » en tant qu'organisations qui s'axiomatisent de plus en plus.

Aborder ce phénomène avec une vision qui est à la fois organisationnelle et technologique nous amène à deux niveaux de problématique. D'une part, afin de prétendre à une adéquation relative entre l'offre et la demande, il est nécessaire d'adopter une réflexion orientée vers l'intégration des processus pertinents et des activités génératrices de valeur entre l'ensemble des acteurs de la supply chain (Lambert et Cooper, 2000), tout en assurant une agilité, une adaptabilité et un alignement entre leurs différents intérêts (Lee, 2004). Ces objectifs ne peuvent être atteints sans le recours aux systèmes d'information (SI) (Gunasekaran et Ngai, 2004), vu que l'information présente un facteur clé permettant de relier l'ensemble des autres facteurs dans le but de créer une supply chain intégrée et coordonnée (Chopra et Meindl, 2006). D'autre part, les SI présentent l'une des préoccupations les plus importantes des entreprises d'aujourd'hui, intégrant des bénéfices reconnus, mais qui sont difficilement perceptibles (Joshi et Pant, 2008). D'autant plus qu'ils représentent une grande partie de leurs investissements. De ce fait, les SI doivent être planifiés et alignés avec la stratégie et la structure organisationnelle (Henderson et Venkatraman, 1993).

Au sein d'une supply chain, une dynamique relationnelle subsiste entre ses différents acteurs, faisant ressortir un certain nombre de facteurs tels que le pouvoir, la confiance, l'engagement ou autres. Ces facteurs ont un impact sur un certain nombre de phénomènes, dont l'alignement des SI, vu que celui-ci peut être sujet à un jeu d'action entre les différents acteurs de la chaîne. De ce fait, pour répondre à la question : quels sont les antécédents relationnels inter-organisationnel de l'alignement des SI au sein d'une supply chain ? Le présent travail de recherche tente tout d'abord d'identifier l'ensemble des facteurs relationnels inter-organisationnels, après avoir cerné le paradigme de la supply chain, en faisant ressortir les facteurs relatifs aux variables structurelles et comportementales. Dans un deuxième point, une revue de littérature relative à la problématique de l'alignement des SI au sein des organisations sera présentée, afin d'arriver à l'adopter au contexte d'une supply chain. Par la suite on déterminera le cadre conceptuel dans lequel s'inscrit notre problématique, en abordant les antécédents relationnels inter-organisationnels de l'alignement des SI dans le contexte de la supply chain. À la fin, on discutera le cadre d'analyse proposé et on déterminera les limites et les perspectives relatives à cette recherche.

1. LA DYNAMIQUE RELATIONNELLES AU SEIN D'UNE SUPPLY CHAIN

1.1. La supply chain : un paradigme organisationnel

Durant ces trente dernières années, l'environnement dans lequel évoluent les entreprises a connu des agitations et des turbulences très importantes, les contraignant ainsi à basculer des approches d'optimisation et de rationalisation vers des approches de connexion et de collaboration. À partir de cela, plusieurs configurations organisationnelles, tels que les alliances, les réseaux et les supply chains, se sont vues adoptées par un grand nombre d'entreprises. Aujourd'hui, les supply chains présentent des unités organisationnelles centrales dans les industries (Miles et Snow, 2007).

Dans la littérature, les supply chains ont été appréhendées à partir de plusieurs perspectives. Brindley (2004), en a fait ressortir quatre principales : une perspective structurelle, une perspective systémique, une perspective stratégique et une perspective relationnelle. Cependant, à partir d'une analyse approfondie des définitions données dans la littérature, on peut les classer en six perspectives principales (Tableau 1).

À partir de l'étude de ces différentes perspectives, on peut définir la supply chain comme étant *un réseau hiérarchique, dynamique et processuel, composé par un ensemble d'entreprises allant du premier fournisseur jusqu'au client final, reliées par des flux amonts et avals (physiques, informationnels, financiers et de connaissances) et des relations de différents niveaux, et constitué dans le but de satisfaire le client par une meilleure coordination et intégration, mais aussi par une plus grande flexibilité et réactivité.*

Perspectives	Unité d'analyse	Auteurs
Processuelle	Processus	Cox et al. (1998), Beamon (1999), Ayers (2006).
Fonctionnelle	Fonctions et activités	Quinn (1997), Cox et al. (1998), Seuring (2005).
Réseau	Réseau : disposition des acteurs et liens entre eux.	Christopher (1992, 2005), Xu et al. (2003), Santoso et al. (2005), Eriksson et al. (2006).
Systemique	Systeme : Acteurs et interactions (un tout dynamique, supérieur à l'ensemble des parties).	Stevens (1989), Ketchen et al. (2008), Leukel et Kirn (2008).
Stratégique	Systeme de valeur et avantages concurrentiels.	Porter (1985), Monczka et al. (1998), Tyndall et al. (1998)
Relationnelle	Relations et comportements entre acteurs	Cooper et Gardner, 1993 ; Lambert et al., 1996

Tableau 1 : Principales perspectives d'appréhension de la supply chain

Les supply chains peuvent être présentées comme étant des phénomènes inévitables qui naissent à partir d'un besoin de coordination et de flexibilité entre un certain nombre d'entreprises. Dans ce sens, les supply chains existent, qu'elles soient managées ou pas (Mentzer et al., 2001). Par ailleurs, le supply chain management (SCM) présente la gestion des flux de matières, d'informations et financiers depuis le premier fournisseur jusqu'au client final. Cooper et al. (1997) le définissent comme étant une philosophie intégrative permettant de gérer le flux total du canal de distribution depuis le fournisseur jusqu'à l'utilisateur ultime.

Actuellement, le paradigme de coopération domine les approches de SCM. Au sein de ce paradigme, le SCM est fondé sur une approche systémique. Il identifie la supply chain dans

son ensemble, qui représente plus que la somme de ses parties, et non comme un ensemble fragmenté d'entités, par rapport auquel chacun agit pour son propre intérêt (Ellram et Cooper, 1990). Cette approche se caractérise par un certain nombre de concepts tels que l'intégration, la coordination, la collaboration, le partage d'informations, des intérêts communs et d'un avantage concurrentiel collectif. Toutefois, lorsque nous parlons d'intégration dans la supply chain, nous n'entendons pas forcément l'intégration verticale au sens stratégique du terme. En ce sens, les entités dans la supply chain sont autonomes et la supply chain elle-même présente un réseau dynamique d'acteurs qui apparaissent et disparaissent avec le temps.

Un autre paradigme axé sur la nécessité de développement de la concurrence entre les acteurs de la chaîne. Dans ce sens, Lado et al. (1997) affirment que la concurrence engendre des gains d'efficacité économique en permettant aux entreprises d'allouer de façon optimale des ressources rares, permettant ainsi d'innover et de réduire les coûts de transaction entre elles. En outre, les entreprises qui constituent la supply chain sont partiellement entraînées par la rationalité et leurs intérêts propres. Tout cela permet à la supply chain d'être agile et flexible, en sachant que ces conditions sont nécessaires pour faire face à un environnement instable, et permettent le changement et l'innovation.

Aujourd'hui, ces deux paradigmes deviennent à la fois nécessaires et complémentaires, faisant de la supply chain un système ago-antagiste (Zouaghi et Spalanzani, 2009). Ils sont articulés en vertu d'une troisième perspective, qui est positionnée autour du concept de « co-opétition », joignant deux comportements stratégiques opposés, à savoir la coopération et la compétition. Dans ce sens, les entreprises créent de la valeur par des processus de coopération, et en même temps capturent de la valeur par la compétition (Brandenburger et Nalebuff, 1996), faisant émerger à la fois des comportements holistes (intérêt commun, collaboration, intégration) et des comportements individualistes (intérêt propre, action individuelle, flexibilité). Tout en sachant qu'en fonction du type d'interdépendance et de l'intensité de la coopération par rapport à la compétition, ou vice versa, ces comportements peuvent faire émerger différentes stratégies bipolaires, à savoir co-opétition ou com-pération (Zouaghi et al., 2010).

1.2. Facteurs caractéristiques de la dynamique relationnelle inter-organisationnelle au sein d'une supply chain

Pour faire ressortir les éléments caractéristiques qui influencent les comportements au sein d'une supply chain, on fait appel tout d'abord à la théorie des réseaux, au sens de Borgatti et Foster (2003), pour souligner le fait que la supply chain est structurée autour d'un ensemble d'*acteurs* connectés par divers types de *liens*. Dans une conception du réseau en tant qu'entité homogène (Miles et Snow, 1992), la supply chain est orchestrée et pilotée par une entreprise dite focale autour de laquelle évolue une constellation de fournisseurs et de clients. Par ailleurs, à partir du moment où elle se présente comme un réseau dynamique, la supply chain se caractérise par des variations et des instabilités donnant lieu à des conflits, ou des comportements opportunistes, dus au fait de l'incertitude et de l'ambiguïté de certaines situations. Une telle dynamique évolue par rapport à un certain nombre de facteurs, qui sont réduit à des facteurs transactionnels par la Théorie des Coûts de Transaction, mais qui sont étendus et complétés par des facteurs relationnels à l'initiative de la Théorie Sociale des Echanges au sens de Blau (1964).

En survolant l'ensemble des facteurs les plus pertinents dans un premier temps, on peut affirmer que le premier facteur relationnel intègre la position hiérarchique des différents acteurs et leur poids respectif, c'est-à-dire le *pouvoir* dont ils disposent (Cox, 1999 ; Maloni et Benton, 2000). L'exercice de celui-ci suscite instinctivement une réaction de celui qui le subit, se traduisant concrètement par son *niveau de satisfaction* (Benton et Maloni, 2005). Ce niveau de satisfaction présente, donc, un deuxième facteur majeur, et a un impact direct sur la *nature de la relation* (conflit, coopération, coordination, collaboration) entre les différents acteurs, qui dépend également de la *confiance*, de l'*engagement* des acteurs et de l'*interdépendance* entre leurs différents processus (Mohr et Spekman, 1994 ; Mentzer et al., 2001). Enfin, ces antécédents relationnels déterminent le *degré de partage des informations* (Patnayakuni et al., 2006) qui présente un autre facteur de cette dynamique. Dans ce qui suit, ces facteurs seront détaillés et analysés afin de faire ressortir les éléments relatifs à la dynamique relationnelle qui régit la supply chain.

1.2.1. Le pouvoir

Pour Dahl (1957, p.290), « *A a le pouvoir sur B dans la mesure où il peut faire faire à B ce, sans quoi, il n'aurait pas fait* ». Aussi, repris par Friedberg (2009), Crozier (1970) définit « *le pouvoir d'un acteur A comme sa capacité à imposer à un acteur B des termes de l'échange qui lui soient favorables* ». Donc le pouvoir présente une force *relative*, justifiée ou pas, qu'un acteur peut exercer sur un autre dans le cadre d'une relation donnée.

Au sein de la supply chain, le pouvoir joue un rôle décisif (Maloni et Benton, 2000). Al-Ansary et Stern (1972, p.47) le définissent comme étant « *la capacité à contrôler les variables de décision de la stratégie marketing d'un autre membre dans un canal donné à différents niveaux de distribution* ». Il permet la détermination des influences relationnelles entre les différents acteurs ; d'autant plus que l'identification de ses sources montre qu'il peut avoir un effet contrasté sur les relations inter-organisationnelles mais aussi sur les comportements de chacun des acteurs.

Par ailleurs, le pouvoir permet la hiérarchisation des dominances structurelles définies par Cox (1999) comme étant des situations dans lesquelles il existe un ou plusieurs acteurs dominants, qui sont capables de s'appropriier ou de contrôler les ressources clés qui génèrent de la valeur. Dans la même lignée, Munson et al. (1999) stipulent qu'un acteur a le pouvoir dans une supply chain s'il est en possession d'une forte position de marché, d'un accès à une majeure partie des ressources financières, d'un accès à des informations importantes ou critiques, ou d'une position irremplaçable. Ils ajoutent que l'exercice du pouvoir au sein de la supply chain tourne autour du contrôle des prix, des stocks, des opérations, de la structure du canal et de l'information.

La typologie de French et Raven (1959) identifie cinq sources de pouvoir, à savoir la récompense, la coercition, la légitimité, la référence et l'expertise. L'information étant une sixième source qui a été rajoutée par Raven (1964). Néanmoins, Hunt et Nevin (1974) classifient le pouvoir en pouvoir coercitif et pouvoir non-coercitif (récompense, légitimité, référence, expertise et information). Molm (1997) stipule que cette classification est plus pertinente parce que les quatre autres sources de pouvoir de French et Raven (1959), qui sont considérés comme non-coercitifs (récompense, légitimité, référence et expertise), intègrent des bénéfices dans la promotion des comportements désirés, alors que le pouvoir de source coercitif est principalement basé sur l'exercice de la force. Ceci a été étudié auparavant par

Beier et Stern (1969) qui ont trouvé que les sources non-coercitives du pouvoir présentent des alternatives qui permettent l'augmentation de la satisfaction des membres les plus faibles. Par conséquent, cette dernière typologie sera prise en considération dans notre travail de recherche, puisqu'elle est suffisante pour distinguer les comportements au niveau de la supply chain. Toutefois, la typologie de French et Raven (1959) actualisée par Raven (1964) peut apporter des éléments explicatifs, puisqu'elle permet d'avoir plus de recul quant aux sources du pouvoir.

1.2.2. Le niveau de satisfaction

L'exercice du pouvoir par un acteur sur un ou plusieurs autres acteurs, quelle que soit sa source, n'est pas sans conséquences. En d'autres termes, l'exercice d'un pouvoir dans une logique coercitive ou pas n'a pas le même écho. De ce fait, la satisfaction des acteurs concernés présente un facteur essentiel dans la constitution de la relation et de la décision au sein de la supply chain.

Anderson et Narus (1984) ont défini la satisfaction comme étant « *un état affectif positif résultant de l'évaluation de tous les aspects de la relation de travail entre une entreprise et une autre* ». Dans le cadre de notre travail de recherche, on adopte la définition de Benton et Maloni (2005), qui stipulent que la satisfaction des partenaires est un sentiment d'équité dans la relation, et ce quel que soit le déséquilibre de pouvoir existant. Dans notre travail on déterminera la satisfaction par rapport aux sources de pouvoir. Dans cette lignée, les travaux de Benton et Maloni (2005) montre que le pouvoir de nature coercitive a un impact négatif sur la satisfaction des acteurs qui le subissent. Par contre, le pouvoir de nature non-coercitive a un impact positif sur le niveau de satisfaction des acteurs qui le subissent.

Hunt et Nevin (1974) ont souligné six principaux avantages qui découlent de la satisfaction du partenaire qui subit le pouvoir. Celui-ci a un haut niveau de moral, coopère mieux, évite de rompre volontairement les contrats, est moins susceptible de poursuivre juridiquement celui qui a le pouvoir ou d'engager un recours collectif contre lui avec d'autres partenaires, et enfin, cherche moins des législations qui le protègent contre celui qui a le pouvoir.

Ceci dit, la satisfaction de l'entreprise qui subit le pouvoir améliore considérablement la relation qui existe entre ces deux acteurs partenaires. Donc on peut dire que le niveau de

satisfaction a un impact plus ou moins important sur la nature de la relation qui lie les différents acteurs. Dans cette lignée, cité par Benton et Maloni (2005), Ganesan (1994) a montré que le niveau de satisfaction présente un facteur important dans l'accomplissement de relation à long-terme. De même, Skinner et al. (1992), ont démontré que le niveau de la satisfaction a une relation positive avec la coopération, et une relation négative avec le conflit.

1.2.3. La nature de la relation inter-organisationnelle

Au sein d'une supply chain, la nature et l'intensité de la relation qui relie les différents acteurs peuvent être appréhendées avec une logique dichotomique. En effet, Soit les facteurs qui influencent cette relation sont plus ou moins favorables, et là on est dans une situation d'entente, qui peut se traduire par des comportements d'intégration, telles que la coopération, la coordination ou la collaboration. Soit ceux-ci sont relativement défavorables, et là on est face à une situation de conflit et d'opposition.

Au sein des supply chains, les conflits peuvent surgir entre les différents partenaires à la suite de divergences par rapports à certains éléments. Hocker et Wilmot (1985) ont définis le conflit comme étant une divergence exprimée entre au moins deux parties interdépendantes qui perçoivent des objectifs incompatibles, des récompenses insuffisantes et de l'ingérence de l'autre partie dans la réalisation de leurs objectifs (mutuels). Ces conflits peuvent provenir d'une divergence de pouvoir, d'une compétition pour des ressources rares, d'une tendance à se différencier, d'une interdépendance négative entre les différentes entités, d'une ambiguïté sur la responsabilité ou la compétence juridique, d'une détérioration de l'image de l'un d'entre eux ou de sa valeur (Deutsch, 1969). Etant en conflit, les membres d'une supply chain tendent naturellement à une optimisation locale au détriment de la performance globale de la chaîne.

Pour faire face à cela, les membres d'une supply chain coopèrent, se coordonnent ou collaborent dans le sens d'un intérêt commun.

Par ailleurs, l'intégration de la supply chain dépend, entre autres, de certains facteurs organisationnels tels que la confiance, l'engagement, l'interdépendance, la compatibilité organisationnelle, la vision, les processus clés, le leadership et le soutien du top management (Mentzer et al., 2001). De ce fait, on peut dire qu'en plus du niveau de satisfaction précédemment invoqué, la confiance, l'engagement et l'interdépendance sont des facteurs

déterminants de la nature des relations entre les différents partenaires (Mohr et Spekman, 1994).

La *confiance* envers une entreprise peut être décrite comme étant une croyance que celle-ci n'accomplirait que des actions qui procureront des résultats bénéfiques (Anderson et Narus, 1990). Cette confiance émerge lorsqu'une partie croit en la fiabilité et l'intégrité de son partenaire d'échange (Morgan et Hunt 1994). Pour Högberg (2002), elle se développe progressivement avec l'affermissement graduel de la relation à travers un processus d'adaptation mutuelle, pas nécessairement symétrique, aux besoins de l'autre partie. La confiance a une influence majeure sur l'engagement des acteurs dans la relation (Achrol, 1991 ; Ruyter et al., 2001). L'*engagement* est lui défini comme étant un gage implicite ou explicite relatif à la continuité d'échange entre partenaires (Dwyer et al., 1987). En reliant ces deux concepts, Morgan et Hunt (1994) stipulent que la coopération augmente par l'augmentation de la confiance et l'engagement.

Dans la même lignée de Kambil et Short (1994), Kumar et van Dissel (1996) stipulent que l'*interdépendance*, au sens de Thompson (1967), détermine le niveau relationnel entre les différents acteurs. Ainsi, les niveaux d'interdépendance, à savoir l'interdépendance groupée, l'interdépendance séquentielle et l'interdépendance réciproque ont un impact plus ou moins important sur le niveau des relations entre les différents acteurs.

1.2.4. Degré de partage des informations

Au niveau de la supply chain, l'information présente un élément critique permettant la coordination et l'optimisation des flux. Une rétention ou une communication insuffisante de l'information peut entraîner une distorsion et une diminution de la visibilité, et donc l'amplification de l'effet « bullwhip »¹ (Lee et al., 1997) et une diminution de la performance de la supply chain. Par ailleurs, il convient de signaler que le partage de l'information entre les entreprises a un impact sur la performance de la supply chain (Lee et al., 2000), et que cela est conditionné par une meilleure prise en compte des antécédents de ce partage (Samaddar et al., 2006). Ceci dit, Patnayakuni et al. (2006), montre que le partage des informations est influencé par des antécédents relationnels, donc de la nature des relations qui lient les différents acteurs de la supply chain.

Dans le cadre inter-organisationnel, trois situations de partage peuvent se présenter, à savoir une situation où aucune information n'est partagée, une situation où certaines informations sont partagées, et une dernière où presque toute l'information est partagée (Gavirneni et al., 1999). Par ailleurs, le degré de partage des informations dépend également de deux éléments clés, à savoir la qualité de l'information et le coût qui permet l'accès à celle-ci. Zhou et Benton (2007) stipulent que la qualité de l'information présente le degré auquel l'information échangée entre les entreprises coïncide avec leurs besoins. La qualité d'une information est déterminée par son exhaustivité, son exactitude (l'absence de bruit), sa fiabilité, sa finesse et sa précision, son actualité, sa ponctualité, sa forme et sa richesse, et enfin de son accessibilité (Reix, 2004). Cette qualité n'est recherchée qu'en fonction du coût qui permet sa mise à disposition. Si le coût de l'information est trop élevé, certains critères de qualité peuvent être mis à part. De ce fait, avant de partager des informations, les entreprises membres d'une supply chain procèdent à l'évaluation du rapport qualité/coût d'une manière précise ou approximative. Par conséquent, ce rapport a un impact direct sur le degré de partage des informations entre les différentes entreprises d'une supply chain.

2. L'ALIGNEMENT DES SI : REVUE DE LA LITTÉRATURE

Un SI présente un ensemble d'éléments technologiques, humains, organisationnels et informationnels en interrelation et en interaction les uns avec les autres, qui permettent d'assurer d'une manière synergique des fonctions transactionnelles, décisionnelles, de contrôle et d'apprentissage. On peut dire que le SI présente un objet de recherche multidimensionnel intégrant une dimension technologique, une dimension organisationnelle (managériale et stratégique), une dimension informationnelle, mais aussi une dimension sociale (Figure 1).

L'interaction entre l'ensemble de ses dimensions engendre un besoin de mise en cohérence et d'alignement entre les SI et les différentes dimensions de l'entité dans laquelle ils évoluent. L'alignement entre plusieurs dimensions des entreprises est un phénomène qui a été largement étudié par un grand nombre de chercheurs (Schoonhoven, 1981 ; Van de Ven et Drazin, 1985). De même, dans le domaine des SI, sous l'impulsion des praticiens d'IBM qui, en 1981, ont essayé d'intégrer au sein d'une même approche la planification stratégique et celle des technologies de l'information (Chan et Reich, 2007), cette problématique a vu le jour et a

¹ L'effet bullwhip est caractéristique du phénomène d'amplification de la variabilité de la demande chaque fois qu'on passe d'un niveau de

commencée à faire l'objet d'un intérêt particulier dans le but d'améliorer la perception de la valeur des SI.

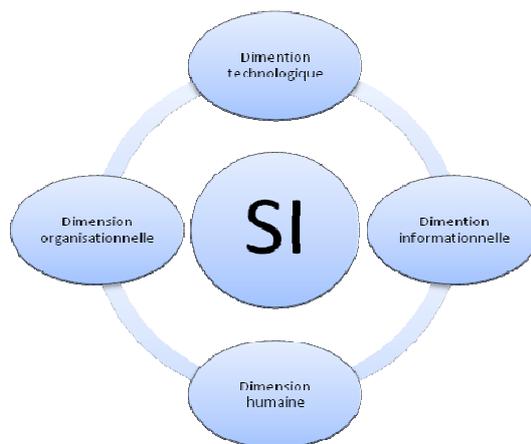


Figure 1 : Les quatre dimensions d'un système d'information

Initiée par des travaux sur l'alignement stratégique, tels que ceux de Venkatraman et Camillus (1984), Miles et Snow (1984), ou de Scholz (1987) et de Waterman (1992) et ceux sur la planification et l'efficacité des SI, tels que ceux de Hamilton et Chervany (1981), Henderson et Sifonis (1988), ou encore ceux de Lederer et Sethi (1988) et Venkatraman (1989) qui ont convergé vers la nécessité d'adaptation, ou plutôt de congruence entre la stratégie de l'entreprise et le déploiement des technologies de l'information, afin de déboucher sur l'efficacité, l'efficience et la performance, la problématique liée à l'alignement des SI est née dans le milieu académique.

Par ailleurs, plusieurs modèles intégratifs ont vu le jour au début des années 1990. Deux principaux modèles sont à mettre en exergue : le modèle du MIT (Morton, 1991) qui intègre plusieurs dimensions, à savoir une dimension technologique, une dimension stratégique, une dimension organisationnelle, une dimension processuelle, une dimension individuelle, et une dimension environnementale (dont une socioéconomique), suivi en 1993 par le modèle de Henderson et Venkatraman (1993) qui est basé sur la congruence stratégique et l'intégration fonctionnelle entre quatre dimensions principales, à savoir la stratégie d'affaire, la stratégie SI, la structure et les processus organisationnels et la structure et les processus des SI¹. À partir de ce dernier modèle, plusieurs autres ont été développés, tels que celui de Luftman et al. (1993) qui ont redéfini le modèle par l'intégration de problématiques managériales critiques au sein

la supply chain vers un niveau plus en amont.

¹ Ces deux modèles, et surtout le modèle SAM (*Strategic Alignment Model*) de Henderson et Venkatraman (1993), sont ceux qui prédominaient à l'époque, et qui prédominent toujours dans certains travaux et approches relatives à l'alignement des SI (cf. Avison et al., 2004 ; Cragg et Tagliavini, 2006 ; Abou-Zeid, 2007)

des différents domaines établies dans le modèle original de Henderson et Venkatraman (1993) ; ou encore celui de Maes et al. (2000) qui ont intégré trois niveaux de réflexion, à savoir le niveau stratégique, structurel et le niveau opérationnel, et ont séparé les activités proprement dites de la technologie, en intégrant la dimension informationnelle et communicationnelle. Ensuite, ils l'ont analysé à travers le modèle IAF (*Integrated Architecture Framework*) en intégrant la dimension de conception.

2.1. La nature et la pertinence de l'alignement des SI

Henderson et Venkatraman (1993) ont défini l'alignement des SI comme étant le degré d'ajustement et d'intégration entre la stratégie de l'entreprise, sa stratégie SI, sa structure et son infrastructure informatique. Dans cette même lignée, Reich et Benbasat (1996) décrivent l'alignement des SI comme étant le niveau par rapport auquel la mission, les objectifs et les plans contenus dans la stratégie d'entreprise sont partagés et soutenus par la stratégie SI. Son impact sur la performance a été étudié, testé et validé par un grand nombre de chercheurs (Miller, 1992 ; Delery et Doty, 1996 ; Chan et al., 1997). Par ailleurs, il compte parmi les objectifs prioritaires des entreprises d'aujourd'hui (Luftman et al., 2008).

Ceci dit, plusieurs perspectives d'appréhension du phénomène d'alignement des SI se sont dessinées. Silva et al. (2007) les ont classées en trois principaux groupes. Le premier groupe est orienté vers une perspective managériale. Basé sur les travaux de Henderson et Venkatraman (1993) et leur modèle SAM, ce groupe présente l'alignement comme un moyen permettant à l'entreprise d'augmenter sa performance et sa rentabilité. Ceci dit, cette perspective est plutôt axée sur la stratégie des SI, leur architecture, les processus qui leurs sont relatifs et les compétences à mobiliser. Le second groupe basé sur une perspective dite d'émergence, caractérisée principalement par les travaux de Ciborra (1997, 2000, 2002) et de Hanseth et Braa (2000), aborde l'alignement comme un phénomène émergent, ne pouvant être déterminé comme une réponse automatique. De ce fait, ce courant se concentre plus sur les facteurs qui peuvent entraver l'alignement des SI, puisque celui-ci présente en quelque sorte un phénomène qui se produit d'une manière relativement naturelle. Le troisième groupe est basé sur une perspective dite critique, qui s'appuie sur des travaux comme ceux de Knights et Morgan (1991) qui stipulent que le discours de stratégie sert l'intérêt du capitalisme et est, de ce fait, contreproductif. Ce courant se concentre plus sur l'influence de l'idéologie. Dans cette même lignée, Levy (2000), à partir d'une approche basée sur les ressources et les

compétences, remet en question le caractère stratégique des SI, en précisant qu'ils ne peuvent être stratégiques que s'ils soient rares, qu'ils aient de la valeur et qu'ils ne soient pas imitables par les concurrents. De plus, la technologie, elle-même, est caractérisée par diverses improvisations (Orlikowski, 1996).

Malgré le fait que certaines approches critiques remettent en question la notion d'alignement des SI, les chercheurs dans ce domaine tentent d'établir un cadre d'analyse en l'améliorant en permanence afin de permettre d'appréhender la problématique des SI dans un contexte managérial et stratégique, et ce d'une manière intégrative.

3. ALIGNEMENT DES SI AU SEIN DE LA SUPPLY CHAIN

3.1. La problématique de l'alignement des SI : quelle étendue ?

La plupart des travaux qui se sont focalisés sur l'alignement des SI, surtout ceux qui appartiennent à la perspective managériale, présentent une vision relativement limitée au périmètre de l'entreprise, mettant implicitement ou explicitement en jeu deux groupes d'acteurs, à savoir la direction générale et celle des SI, en essayant d'aboutir à une meilleure façon de faire (*one best way*). Toutefois, les tenants d'une approche dite contingente stipulent que ces dernières années, le développement des SI a fait face à une baisse du taux de succès (Lindstrom et Jeffries, 2004), et que cela est dû principalement aux méthodologies rigides adoptées par les chercheurs et les praticiens dans ce domaine, devant, de ce fait, être remplacées par d'autres qui soient plus agiles et flexibles afin de coller à la réalité managériale (Vinekar et al., 2006).

Autant, Chan et al. (2006) stipulent qu'il y a peu de travaux qui s'intéressent aux antécédents de l'alignement des SI, alors que la littérature relative à ses conséquences abonde. D'ailleurs, ces auteurs ont trouvé que les antécédents de l'alignement des SI étaient des facteurs contingents. Ceci est appuyé par les travaux de Palmer et Markus (2000) qui ont trouvé que l'alignement des SI n'a pas d'impact direct sur la performance. Ils l'ont attribué principalement à un manque d'institutionnalisation dans certaines industries.

Plus encore, la problématique de l'alignement des SI est moins abordée dans une vision relative à des configurations organisationnelles réticulaires. Certains travaux ont étudié l'impact des SI sur la performance des réseaux, et plus précisément des supply chains

(Gunasekaran et Ngai, 2004 ; Wu et al., 2006), d'autres se sont focalisés sur l'impact de l'alignement des SI de la supply chain sur la performance des entreprises (Seggie et al., 2006). Par rapport à cette dernière, Subramani (2004) stipule que, du moment où les réseaux sont généralement contrôlés par une entreprise dite focale, un grand nombre de recherche se sont focalisées sur la performance de l'entreprise focale en minimisant l'intérêt pour les autres membres du réseau. De ce fait, il a étudié les bénéfices qui peuvent être engendrés pour les fournisseurs de ces entreprises focales.

Dans notre revue de littérature, on a constaté que très peu de travaux ont essayé d'inverser le problème en étudiant l'impact de ces configurations organisationnelles réticulaires sur l'alignement des SI. En effet, aujourd'hui, les entreprises appartiennent presque toutes à une quelconque forme de réseau. Cette appartenance engendre une influence plus ou moins importante sur leur comportement et leurs décisions respectives. Ce fait est d'autant plus important dans les supply chains, où l'on est face à une dynamique caractérisée, comme on l'avait vu plus haut, par des phénomènes inter-organisationnels de pouvoir, de confiance, de collaboration, de conflit et autres. Dans ce sens, certains auteurs ont essayé d'approcher le phénomène d'alignement des SI dans les relations interentreprises au sein d'une supply chain (Sanders, 2005). D'autres ont étudié les antécédents relationnels quant à la problématique informationnelle inter-organisationnelle (Patnayakuni et al., 2006).

3.2. L'impact de la dynamique relationnelle inter-organisationnelle sur l'alignement des SI au sein de la supply chain

L'alignement des SI entre producteur et fournisseur ou entre d'autres acteurs de la supply chain a été étudié par un certain nombre d'auteurs (Sanders, 2005). Contrairement à ceux qui abordent l'impact direct des SI sur la performance de l'entreprise, Hammer et Mangurian (1987) se sont focalisés sur leurs bénéfices, pouvant être traduits par le développement de relations interentreprises. De même, plusieurs travaux ont étudié la relation entre l'impact des SI sur la performance, les relations interentreprises et les supply chains (Tallon et al., 1997 ; Vickery et al., 2003).

Dans cette lignée, Wen et al. (1998) stipulent que les SI peuvent avoir un impact sur la performance de façon à en tirer des bénéfices relationnels. Alors que d'autres stipulent que

c'est les relations interentreprises et le niveau d'intégration de la supply chain qui déterminent la stratégie des SI (Kim, 2007).

À partir du développement relatif à la dynamique relationnelle inter-organisationnelle, on peut dire que les éléments déterminés précédemment, à savoir, le pouvoir, le niveau de satisfaction, la nature de la relation, dont la confiance, l'engagement et l'interdépendance, ainsi que le partage des informations ont un impact plus ou moins contrasté sur l'alignement des SI.

En effet, il a été démontré par un certain nombre d'auteurs que le pouvoir de nature coercitive a un impact positif sur l'adoption de SI dans le cadre de systèmes inter-organisationnels (Teo et al., 2003 ; Khalifa et Davison, 2006), dans le sens où l'entreprise qui détient le pouvoir oblige directement ou indirectement son partenaire à implanter un SI interne ou inter-organisationnel pour servir ses intérêts. De même, le pouvoir de nature non-coercitive facilite les échanges inter-organisationnels et favorise la recherche d'un consensus (Son et Benbasat, 2007), et a, de ce fait, un impact direct sur l'alignement des SI.

Le fait que le pouvoir a un impact sur l'alignement des SI, la satisfaction de celui qui le subit n'a pas d'impact direct sur l'alignement des SI. Effectivement, si le pouvoir est de nature coercitive, que l'entreprise qui le subie soit satisfaite ou pas importe peu, puisqu'elle est dans « l'obligation » de satisfaire son partenaire qui a un pouvoir sur elle. Si le pouvoir est de nature non-coercitive, l'entreprise qui le subie est satisfaite, et de ce fait, elle coopère avec son partenaire. Cela se traduit par le fait que c'est la nature du pouvoir qui a un impact direct sur l'alignement des SI inter-organisationnels.

Par contre, les SI évoluent avec l'évolution de la nature relationnelle, du moment où le besoin en échange d'information augmente avec l'intensification de la relation. De ce fait, la coopération, la coordination et la collaboration ont un impact positif et d'intensité graduelle sur l'alignement des SI, alors que le conflit présente un effet négatif quant à celui-ci. Par ailleurs, d'un point de vue comportemental, la confiance (cognitive ou affective) qui règne entre les différentes entreprises qui constituent la supply chain conditionne fortement le niveau de partage des informations entre elles. Cela se traduit par un engagement de ces entreprises afin de perdurer, ou au contraire de limiter (ou arrêter) la relation entre elles. Cela conditionne les actions engagées des partenaires afin d'adapter la stratégie SI et leur architecture en conséquence. Cela montre bien que la confiance ainsi que l'engagement ont un impact sur l'alignement des SI au niveau des entreprises d'une supply chain. Également,

l'aspect structurel, c'est-à-dire le type d'interdépendance entre elles présente un élément très important. Effectivement, que les entreprises au sein de la chaîne aient une interdépendance groupée, une interdépendance séquentielle ou une interdépendance réciproque ne présente pas le même intérêt informationnel qui régit la relation. Aubert et Dussart (2002) stipulent que les potentialités de conflits relatives au type d'interdépendance groupée sont faibles. Les entreprises dans ce cas ont généralement en commun un extranet ou une place de marché électronique. Aussi, dans le cadre d'une interdépendance séquentielle, les potentialités de conflits sont moyennes et les entreprises ont souvent des systèmes transactionnels (EDI ou XML) en commun. Dans le cas d'une interdépendance réciproque, les potentialités de conflits sont fortes et les entreprises ont recours principalement aux *groupwares*. On peut faire ressortir à partir de cela que les stratégies et les structures des SI diffèrent d'un type d'interdépendance à un autre, nous permettant de dire qu'inévitablement, le type d'interdépendance a un impact sur l'alignement des SI.

Enfin, comme on l'avait vu plus haut, à un niveau inter-organisationnel, les entreprises partenaires peuvent être dans une situation où aucune information n'est partagée, et là elles n'ont pas besoin d'un système d'information inter-organisationnel. Dans le cas où certaines informations sont partagées entre elles, comme par exemple des informations opérationnelles, et là elles ont besoin d'aligner leur SI en conséquence. Dans le cas où celles-ci partagent une grande partie de l'information, dont par exemple l'information stratégique, elles ont besoin d'aligner leur SI en optant pour un SI qui couvre une grande partie des informations. De ce fait, le degré du partage des informations entre les différents acteurs a un impact sur l'alignement des SI. D'autant plus que, comme on l'avait vu plus haut, le rapport entre la qualité et le prix des informations a un impact direct sur le niveau des informations partagées, et donc a un impact indirect sur l'alignement des SI au niveau de la supply chain.

CONCLUSION

Ce travail de recherche nous a permis en premier lieu de cerner la dynamique relationnelle inter-organisationnelle au niveau des supply chains. Ceci, en mettant en lumière les différents facteurs qui interviennent dans une telle dynamique. Par la suite, la notion d'alignement des SI a été revue afin d'arriver au constat qui montre que l'alignement des SI est enclin à un certain nombre de facteurs, dont les facteurs relationnels inter-organisationnels dans un contexte de supply chain. Le cadre d'analyse présenté dans ce papier permet d'expliquer l'impact des

facteurs relationnels inter-organisationnels sur l'alignement des SI au niveau de la supply chain. Ce cadre d'analyse, appuyé principalement sur la théorie sociale des échanges nous montre qu'en plus des considérations purement économiques et techniques, l'alignement des systèmes d'information est également sujet à la dynamique relationnelle inter-organisationnelle qui régit l'ensemble de la supply chain. D'une manière plus précise, ce cadre d'analyse nous permet de percevoir l'importance des notions de pouvoir, de satisfaction des partenaires, de la nature de la relation inter-organisationnelle, de la confiance, de l'engagement, de l'interdépendance, mais aussi du degré de partage de l'information dans l'émergence du phénomène de l'alignement des SI dans un contexte de supply chain. Dans le présent article, en s'appuyant sur les travaux de Ciborra (1997, 2000, 2002), on a évidemment considéré l'alignement des SI comme étant un phénomène naturelle dont on cherche à faciliter le déroulement.

Par ailleurs, dans leur conception des problématiques relatives à l'alignement des SI, les managers devront intégrer dans leur réflexion la dynamique relationnelle inter-organisationnelle de la supply chain dans laquelle évolue leur entreprise, et ce afin de pouvoir au moins justifier un certain nombre de comportements et de décisions. Bien sûr, le mieux serait de jouer sur ces facteurs relationnels afin d'en tirer de la valeur, puisque parfois certaines entreprises sont dans la quasi-impossibilité d'y faire face. Enfin, la dynamique relationnelle inter-organisationnelle au sein d'une supply chain a de plus en plus d'impact sur le comportement des entreprises qui la constituent, méritant au moins qu'elle soit intégrée dans la carte cognitive des décideurs dans un large éventail de problématiques.

Comme tout travail de recherche, le présent travail présente un certain nombre de limites. On peut en citer trois principales. La première est relative à la conceptualisation de la dynamique relationnelle inter-organisationnelle. Celle-ci reste relativement spécifique à des situations particulières puisque dans certains secteurs et pour certaines entreprises, cette dynamique reste secondaire compte tenu de l'orientation technique et économique qui régit les relations inter-organisationnelles. La seconde limite est relative au concept d'alignement des SI. Celui-ci est pris dans sa conception large. Une spécification du processus d'alignement pourrait permettre d'apporter d'autre élément de réponse au cadre d'analyse proposé. La dernière limite est relative à l'absence d'étude empirique permettant la validation du cadre d'analyse proposé.

Celle-ci peut faire l'objet d'une recherche ultérieure. Enfin, l'intégration de facteurs transactionnels ainsi que ceux relationnels au sein d'une même recherche présente une piste de recherche très féconde.

BIBLIOGRAPHIE

Achrol R. S. (1991), Evolution of the marketing organization: new forms for turbulent environments, *The Journal of Marketing*, pp.77-93.

Anderson J. C., Narus J. A. (1984), A model of the distributor's perspective of distributor-manufacturer working relationships, *The Journal of Marketing*, pp.62-74.

Anderson J. C., Narus J. A., (1990), A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships, *The Journal of Marketing*, pp.42-58.

Ayers J. B. (2006), *Handbook of supply chain management*, CRC Press.

Beamon B. M. (1999), Measuring supply chain performance, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 19, pp.275-292.

Beier F.J. et Stern L.W. (1969), Power in the distribution channel, in Stern, L.W. (Eds), *Distribution Channels: Behavioural Dimensions*, Houghton Mifflin, Boston, MA.

Benton W. C., Maloni M. (2005), The influence of power driven buyer/seller relationships on supply chain satisfaction, *Journal of Operations Management*, Vol.23, N°1, pp.1-22.

Borgatti S. P., Foster P. C., (2003), The network paradigm in organizational research: A review and typology, *Journal of management*, Vol.29, N°6, pp.991.

Brandenburger A. M., Nalebuff B. J. (1996), *Co-Opetition: A revolution mindset that combines competition and cooperation: the game theory strategy that's changing the game of business*, Bantam Dell.

Brindley C. (2004), *Supply chain risk*, Ashgate Publishing, Ltd.

Brown J. R., Lusch R. F., Nicholson C. Y. (1995), Power and relationship commitment: their impact on marketing channel member performance, *Journal of Retailing*, Vol.71, N°4, pp.363-392.

Chan Y. E., Huff S. L., Barclay D. W., Copeland D. G. (1997), Business strategic orientation, information systems strategic orientation, and strategic alignment, *Information Systems Research*, Vol.8, N°2, pp.125.

Chan Y. E., Reich B. H. (2007), IT alignment: an annotated bibliography, *Journal of Information Technology*, Vol.22, N°4, pp.316.

Chan Y. E., Sabherwal R., Thatcher J. B. (2006), Antecedents and outcomes of strategic IS alignment: An empirical investigation, *IEEE Transactions on engineering management*, Vol.53, N°1, pp.27-47.

Chopra S., Meindl P. (2006), *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation*, Prentice Hall (3rd edition).

Christopher M. (1999), Logistics and Supply Chain Management: Strategies for Reducing Cost and Improving Service, *International Journal of Logistics Research and Applications*, Vol.2, N°1, pp.103-104.

Christopher M. (2005), *Logistics and supply chain management: creating value-adding networks*, Financial Times/Prentice Hall.

Ciborra C. U. (1997), De profundis? Deconstructing the concept of strategic alignment, *Scandinavian Journal of Information Systems*, Vol.9, N°1, pp.67-82.

Ciborra C. U. (2000), *From control to drift: The dynamics of corporate information infrastructures*, Oxford University Press.

Ciborra C. U. (2002), *The labyrinths of information: challenging the wisdom of systems*, Oxford University Press.

Cooper M. C., Gardner J. T. (1993), Building good business relationships: more than just partnering or strategic alliances?, *International journal of physical distribution and logistics management*, Vol.23, pp.14-14.

Cooper M. C., Lambert D. M., Pagh J. D. (1997), Supply chain management: more than a new name for logistics, *International journal of logistics management*, Vol.8, pp.1-14.

Cox A. (1999), Power, value and supply chain management, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol.4, N°4, pp.167-175.

Cox J. F., Draman R. H., Boyd L. H., Spencer M. S. (1998), A Cause and Effect Approach to Analyzing Performance Measures: Part 2-Internal Plant Operations, *Production and Inventory Management Journal*, Vol.39, pp-25-33.

Crozier M. (1970), *La société bloquée*, Seuil, Paris.

Cummings L. L., Bromiley P. (1996), The organizational trust inventory (OTI): Development and validation, *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, pp.302: 330.

Dahl R. (1957), The concept of power, *Behavioral Science*, pp. 201-215.

De Ruyter K., Moorman L., Lemmink J. (2001), Antecedents of commitment and trust in customer-supplier relationships in high technology markets, *Industrial Marketing Management*, Vol.30, N°3, pp.271-286.

Deutsch M. (1969), Conflicts: Productive and destructive, *Journal of Social Issues*, Vol.25, pp.7-41.

Drazin R., Van de Ven A. H. (1985), Alternative Forms of Fit in Contingency Theory, *Administrative Science Quarterly*, Vol.30, N°4, pp.514-39.

Dwyer F. R., Schurr P. H., Oh S. (1987), Developing buyer-seller relationships, *The Journal of Marketing*, Vol.51, pp.11-27.

- El Ansary A. et L. W. Stern (1972), Power measurement in the distribution channel, *Journal of Retailing*, vol. 9, February, p. 47-52.
- Ellram L. M., Cooper M.C. (1990), Supply chain management, partnerships, and the shipper-third party relationship, *International Journal of Logistics Management*, Vol.1, N°2, pp.1-10.
- Eriksson J., Finne N., Janson S. (2006), Evolution of a supply chain management game for the trading agent competition, *AI Communications*, Vol.19, N°1, pp.1-12.
- Forrester J. W. (1958), Industrial dynamics: a major breakthrough for decision makers, *Harvard business review*, Vol.36, N°4, pp.37-66.
- French J. R. P., Raven B. (1959), The bases of social power, *Studies in social power*, pp.150-167.
- Friedberg E. (2009), Pouvoir et négociation, *Négociations*, Vol.12, N°2, pp.15-22.
- Ganesan S. (1994), Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships, *Journal of marketing*, Vol.58, N°2, pp.1.
- Gavirneni S., Kapuscinski R., Tayur S. (1999), Value of Information in Capacitated Supply Chains, *Management Science*, Vol.45, N°1, pp.16.
- Gunasekaran A., Ngai E. W. T. (2004), Information systems in supply chain integration and management, *European Journal of Operational Research*, Vol.159, N°2, pp.269-295.
- Hammer M., Mangurian G. E. (1987), The Changing Value of Communications previous termTechnology, *Sloan Management Review*, Vol.28, pp.65-71.
- Hanseth O., Braa K. (2000), *Globalization and "Risk Society"*, Oxford University Press.
- Henderson J. C., Sifonis J. G. (1988), The value of strategic IS planning: understanding consistency, validity, and IS markets, *MIS Quarterly*, Vol.12, N°2, pp.187-200.
- Henderson J. C., Venkatraman N. (1993), Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations, *IBM systems journal*, Vol.32, N°1, pp.4-16.
- Hocker J.L. et Wilmot W.W. (1985), *Interpersonal conflict*, 2nd ed., Dubuque, Iowa: Brown Publishers.
- Högberg B. (2002), Trust and opportunism in supply chain relationships, <http://www.escdijon.com/fr/imp/papers.usp>.
- Hunt S. et Nevin J. (1974), Power in channels of distribution: sources and consequences, *Journal of Marketing Research*, Vol.6, pp.186-193.
- Joshi K., Pant S. (2008), Development of a framework to assess and guide IT investments: An analysis based on a discretionary-mandatory classification, *International Journal of Information Management*, Vol.28, N°3, pp.181-193.
- Kambil A., Short J. E. (1994), Electronic integration and business network redesign: a roles-linkage perspective, *Journal of Management Information Systems*, Vol.10, N°4, pp.59-83.

- Khalifa M., Davison M. (2006), SME adoption of IT: the case of electronic trading systems, *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol.53, N°2, pp.275-284.
- Kim S.W. (2007), The Characteristics of Information Systems Utilized in Supply Chain Management, *Seoul Journal of Business*, Vol.13, N°2, pp.157-187.
- Knights D., Morgan G. (1991), Corporate strategy, organizations, and subjectivity: A critique, *Organization Studies*, Vol.12, N°2, pp.251.
- Kumar K., van Dissel H. G. (1996), Sustainable collaboration: managing conflict and cooperation in interorganizational systems, *MIS Quarterly*, Vol.20, N°3, pp.279-300.
- Lado A. A., Boyd N. G., Hanlon S. C. (1997), Competition, cooperation, and the search for economic rents: a syncretic model, *Academy of Management Review*, pp.110–141.
- Lambert D. M., Cooper M. C. (2000), Issues in supply chain management, *Industrial Marketing Management*, Vol.29, N°1, pp.65-83.
- Lambert D. M., Emmelhainz M. A., Gardner J. T. (1996), Developing and implementing supply chain partnerships, *International journal of logistics management*, Vol.7, N°2, pp.1-18.
- Lederer A. L., Sethi V. (1988), The implementation of strategic information systems planning methodologies, *MIS Quarterly*, Vol.12, N°3, pp.445-461.
- Lee H. L. (2004), The triple-A supply chain, *Harvard Business Review*, Vol.82, N°10, pp.102-113.
- Lee H. L., Padmanabhan V., Whang S. (1997), Information distortion in a supply chain: the bullwhip effect, *Management Science*, Vol.43, N°4, pp.546-558.
- Lee H. L., So K. C., Tang C. S. (2000), The Value of Information Sharing in a Two-Level Supply Chain, *Management Science*, Vol.46, N°5, pp.626-643.
- Leukel J., Kirn S. (2008), A Supply Chain Management Approach to Logistics Ontologies in Information Systems, in *Business Information Systems: 11th International Conference, BIS 2008, Innsbruck, Austria, May 5-7, 2008, Proceedings*, 95, Springer.
- Levy D. L. (1999), Applications and limitations of complexity theory in organization theory and strategy, *Handbook of strategic management*.
- Lindstrom L., Jeffries R. (2004), Extreme programming and agile software development methodologies, *Information Systems Management*, Vol.21, N°3, pp.41-52.
- Luftman J., Kempaiah R. (2008), Key issues for IT executives 2007, *MIS Quarterly Executive*, Vol.7, N°2, pp.99-112.
- Maes R., Rijssenbrij D., Truijens O., Goedvolk H. (2000), *Redefining Business: IT Alignment through a Unified Framework*, Universiteit van Amsterdam, Department of Accountancy & Information Management.

- Mentzer J. T., DeWitt W., Keebler J. S., Min S., Nix N. W., Smith C. D., Zacharia Z. G. (2001), Defining supply chain management, *Journal of Business Logistics*, Vol.22, N°2, pp.1-26.
- Miles R. E., Snow C. C. (1984), Designing strategic human resource systems, *Organizational Dynamics*, Vol.13, N°1, pp.36-52.
- Miles R. E., Snow C. C. (1992), The New York Firm: A Spherical Structure Built on a Human Investment Philosophy, *Organization Dynamics*, Vol.23, pp.53-72.
- Miles R. E., Snow C. C. (2007), Organization theory and supply chain management: An evolving research perspective, *Journal of Operations Management*, Vol.25, N°2, pp.459-463.
- Mohr J., Spekman R. (1994), Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques, *Strategic Management Journal*, Vol.15, N°2, pp.135-152.
- Molm L. D. (1997), *Coercive power in social exchange*, Cambridge University Press.
- Monczka R. M., Petersen K. J., Handfield R. B., Ragatz G. L. 1998, Success Factors in Strategic Supplier Alliances: The Buying Company Perspective, *Decision Sciences*, Vol.29, N°3, pp.553-577.
- Morton M. S. S. (1991), *The Corporation of the 1990s: Information technology and organizational transformation*, Oxford University Press, USA.
- Munson C. L., Rosenblatt M. J., Rosenblatt Z. (1999), The use and abuse of power in supply chains, *Business Horizons*, Vol.42, N°1, pp.55-65.
- Orlikowski W. J. (1996), Improvising organizational transformation over time: A situated change perspective, information, *Systems Research*, Vol.7, pp.63-92.
- Paché G., Spalanzani A. (2007), *La gestion des chaînes logistiques multi-acteurs: perspectives stratégiques*, Presses universitaires de Grenoble.
- Palmer J. W., Markus M. L. (2000), The performance impacts of quick response and strategic alignment in specialty retailing, *Information Systems Research*, Vol.11, N°3, pp.241-259.
- Patnayakuni R., Rai A., Seth N. (2006), Relational antecedents of information flow integration for supply chain coordination, *Journal of Management Information Systems*, Vol.23, N°1, pp.13-49.
- Porter M. E. (1985), *Competitive advantage*, Free Press New York.
- Quinn J. P. (1997), Sun moves to make the virtual supply chain a reality, *Supply Chain Management Review*, Vol.1, N°3, pp.28-35.
- Raven B. H. (1964), *Social influence and power*, University of California, Department of Psychology.

Reich B.H. et Benbasat I. (2000), Factors that Influence the Social Dimension Of Alignment between Business and Information Technology Objectives, *Management Information Systems Quarterly*, pp.81-113.

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

Rempel J. K., Holmes J. G., Zanna M. P. (1985), Trust in close relationships, *Journal of personality and social psychology*, Vol.49, N°1, pp.95-112.

Ryssel R., Ritter T., Gemünden H. G. (2004), The impact of information technology deployment on trust, commitment and value creation in business relationships, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol.19, N°3, pp.197-207.

Samaddar S., Kadiyala S. S. (2006), An analysis of interorganizational resource sharing decisions in collaborative knowledge creation, *European Journal of Operational Research*, Vol.170, N°1, pp.192-210.

Sanders N. R. (2005), IT alignment in supply chain relationships: a study of supplier benefits, *The Journal of Supply Chain Management*, Vol.41, N°2, pp.4-13.

Santoso T., Ahmed S., Goetschalckx M., Shapiro A. 2005, A stochastic programming approach for supply chain network design under uncertainty, *European Journal of Operational Research*, Vol.167, N°1, pp.96-115.

Scholz C. (1987), Corporate culture and strategy—the problem of strategic fit, *Long Range Planning*, Vol.20, N°4, pp.78-87.

Schoonhoven C. B. (1981), Problems with Contingency Theory: Testing Assumptions Hidden within the Language of Contingency “Theory”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.26, N°3, pp.349-77.

Seggie S. H., Kim D., Cavusgil S. T. (2006), Do supply chain IT alignment and supply chain interfirm system integration impact upon brand equity and firm performance?, *Journal of Business Research*, Vol.59, N°8, pp.887-895.

Seuring S. (2005), Case study research in supply chains—An outline and three examples, *Research Methodologies in Supply Chain Management*, pp.235–250.

Silva L., Figueroa E., González-Reinhart J. (2007), Interpreting IS alignment: A multiple case study in professional organizations, *Information and Organization*, Vol.17, N°4, pp.232-265.

Skinner S. J., Gassenheimer J. B., Kelley S. W. (1992), Cooperation in supplier-dealer relations, *Journal of Retailing*, Vol.68, N°2, pp.174-193.

Son J. Y., Benbasat I. (2007), Organizational Buyers' Adoption and Use of B2B Electronic Marketplaces: Efficiency-and Legitimacy-Oriented Perspectives, *Journal of Management Information Systems*, Vol.24, N°1, pp.55-99.

Stevens G. C. (1989), Integrating the supply chain, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol.19, N°8, pp.3-8.

- Subramani M. (2004), How do suppliers benefit from information technology use in supply chain relationships, *MIS Quarterly*, Vol.28, N°1, pp.45-73.
- Tallon P. P., Kraemer K. L., Gurbaxani V., Mooney J. G. (1997), A multidimensional assessment of the contribution of information technology to firm performance, in *5th European Conference on Information Systems, Cork*, 19-21.
- Teo H. H., Chan H. C., Wei K. K., Zhang Z. (2003), Evaluating information accessibility and community adaptivity features for sustaining virtual learning communities, *International Journal of Human-Computer Studies*, Vol.59, N°5, pp.671-697.
- Thompson J. D. (1967), *Organizations in action: Social science bases of administration*, NY: McGraw-Hill.
- Tyndall G. R., Gopal C., Partsch W., Kamauff J. (1998), *Supercharging supply chains: new ways to increase value through global operational excellence*, Wiley.
- Venkatraman N. (1989), The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence, *The Academy of Management Review*, Vol.14, N°3, pp.423-444.
- Venkatraman N., Camillus J. C. (1984), Exploring the concept of " fit" in strategic management, *Academy of Management Review*, Vol.9, N°3, pp.513-525.
- Vickery S. K., Jayaram J., Droge C., Calantone R. (2003), The effects of an integrative supply chain strategy on customer service and financial performance: an analysis of direct versus indirect relationships, *Journal of Operations Management*, Vol.21, N°5, pp.523-539.
- Vinekar V., Slinkman C. W., Nerur S. (2006), Can agile and traditional systems development approaches coexist? An ambidextrous view, *Information systems management*, Vol.23, N°3, pp.31-42.
- Waterman R. H. (1982), The seven elements of strategic fit, *Journal of Business Strategy*, Vol.2, N°3, pp.69-73.
- Wen H. J., Yen D.C., Lin B. (1998), Methods for measuring information technology investment payoff, *Human Systems Management*, Vol.17, N°2, pp.145-153.
- Wu F., Yenyiyurt S., Kim D., Cavusgil S. T. (2006), The impact of information technology on supply chain capabilities and firm performance: a resource-based view, *Industrial Marketing Management*, Vol.35, N°4, pp.493-504.
- Xu M., Qi X., Yu G., Zhang H. Gao C. (2003), The demand disruption management problem for a supply chain system with non linear demand functions, *Journal of Systems Science and Systems Engineering*, Vol.12, pp.82-97
- Zhou H., Benton W. C. (2007), Supply chain practice and information sharing, *Journal of Operations Management*, Vol.25, N°6, pp.1348-1365.
- Zouaghi I. et Spalanzani A. (2009), Supply chains: Ago-antagonistic systems through co-opetition game theory lens, in "Creating difference in Information era via value chains", 7th

International Logistics and Supply Chain Congress, Yildiz Technical University and Logistics Association Publication, 6-7 Novembre, Istanbul, Turkey.

Zouaghi I., Saikouk T. et Spalanzani A. (2010), Interdependencies and supply chain bipolar strategies: between co-opetition and com-peration, *Hamburg International Conference of Logistics HICL 2010 Proceedings*, 2-3 Septembre, Hambourg, Allemagne.