

**□ Résumé**

L'évolution des Technologies de l'Information et des Communications (TIC) et leur intégration dans les services rendus par les prestataires de services logistiques (PSL) ont entraîné une réduction des coûts, et encouragé une meilleure communication entre les PSL et leurs clients au sein d'une Supply Chain. Ces TIC ont eu aussi des implications importantes au niveau de la qualité de service attendue et fournie sur le marché. C'est ce que nous montrons ici en mobilisant le concept de convention de qualification, tel qu'il a été défini par Gomez (1994). Nous soutenons dans cet article la thèse selon laquelle cette convention de qualification se voit profondément transformée par le recours croissant aux TIC dans la relation PSL / client, ce qui a des effets sur le degré de complexité et de cohérence de cette convention. Ces effets sont en fait révélateurs de l'existence d'un paradoxe dans la gestion de cette relation, qui est marquée d'un côté par le besoin du recours à des mécanismes formels relativement rigides qui vont encadrer la relation, et d'un autre côté par une impérieuse nécessité de souplesse, de flexibilité pour assurer la meilleure adéquation possible entre l'offre du prestataire et les besoins du client.

**Mots Clés**

Supply Chain, coordination inter organisationnelle, convention de qualification, technologies de l'information et des communications.

**□ Abstract**

The evolution of information and communications technologies (ICT) and their integration within logistical provider services have brought costs cuts and led to a better communication between these providers and their customers within a supply chain. ICTs have also had great consequences on the level of quality both offered and expected on a market. We show that using the qualification convention concept (Gomez, 1994). This convention, we argue, has been profoundly changed since ICTs are more and more used in a logistical service provider / customer relationship. Both complexity and consistency of this convention have evolved, revealing the following paradox in this relationship: on the one hand, relatively formal and rigid coordination mechanisms (such as a contract) are needed to control the relationship, but on the other hand, it needs to be flexible so that supply qualitatively matches demand.

**Keywords:**

Supply chain, interorganizational coordination, qualification convention, information and communication technologies.

# Conventions de qualification et technologies de l'information : une analyse appliquée à la relation prestataires logistiques – clients

**Fatma JAZIRI**

*Doctorante*

CREPA, Université Paris Dauphine,  
Place du Maréchal de Lattre de Tassigny  
75775 Paris Cedex 16  
Tél: 00.33.6.60.47.78.02

**E- mail : [jazirfat@yahoo.fr](mailto:jazirfat@yahoo.fr)**

**Loïc PLÉ**

*Doctorant*

CREPA, Université Paris Dauphine,  
Place du Maréchal de Lattre de Tassigny  
75775 Paris Cedex 16

Et :

*ATER*

École Supérieure des Affaires de Lille 2  
1 Place Déliot, BP 381  
59000 Lille Cedex 1  
Tél : 03.20.31.70.44

**E-mail : [lple@club-internet.fr](mailto:lple@club-internet.fr)**

## Introduction

Conjuguée à un impératif absolu de compétitivité mondiale, l'évolution rapide des technologies de l'information et des communications (TIC) a amené de plus en plus de firmes à externaliser des services logistiques auparavant assurés en interne, comme le transport, la distribution et le stockage, afin de mieux se concentrer sur leur "cœur de métier" ou leurs "compétences centrales" (Prahalad et Hamel, 1990).

Depuis que la logistique est considérée comme un élément stratégique, on assiste à l'apparition de nouveaux acteurs : les prestataires de services logistiques (PSL). Ces organisations, qui au départ ne proposaient que des prestations basiques de stockage, sont devenues en quelques années des opérateurs proposant des prestations globales à forte valeur ajoutée, et prennent de plus en plus de place au cœur du processus logistique des industriels et distributeurs (Amami, Marelli, 1996).

Ils mettent en place des systèmes d'information collaboratifs et des outils de pilotage performants pour devenir de véritables partenaires appelés à jouer un rôle encore plus conséquent dans des processus logistiques complexes des plus grands industriels et distributeurs (Fabbe-Costes, 2000).

Ce mouvement est ainsi cohérent avec la tendance actuelle à réduire le nombre de partenaires, et à établir des relations de long terme avec certains d'entre eux. L'établissement de ces liens privilégiés favorise des investissements mutuels dans les TIC, soutient l'innovation et la réactivité des partenaires, et approfondit le développement de ces systèmes interorganisationnels (Baile, Trahand, 1999).

Ainsi, la prolifération de nouveaux outils (e – supply chain<sup>1</sup>, e- procurement<sup>2</sup>) a fait disparaître les limites de l'entreprise au profit de l'entreprise étendue. Cette vision collaborative de la Supply Chain vise à planifier et à coordonner les flux informationnels et physiques entre les PSL et leurs clients et à améliorer la qualité de service.

L'introduction des TIC a donc eu une incidence sur le degré de qualité admis ou attendu sur le marché, dans le cadre d'une relation client / PSL. En d'autres termes, si l'on postule avec Gomez que "*lorsque l'on cherche à effectuer une transaction, toutes les règles du jeu marchand sont déjà connues et, en particulier, celles qui établissent ce que doit être la qualité proposée*" (Gomez, 1994 : 139), nous pouvons dire que la convention de qualification,

c'est-à-dire la convention qui "*prend en charge collectivement la définition de ce qu'il faut attendre comme le bon niveau de qualité*" (Gomez, 1994 : 140), est affectée par l'introduction des TIC dans la relation.

C'est justement l'impact des TIC sur cette convention de qualification qui nous intéresse ici. Suivant la méthode d'analyse des conventions proposée par Gomez (1994 ; 1996), nous tenterons de mettre en évidence à quel(s) niveau(x) les TIC modifient et font évoluer la convention de qualification qui existe sur le marché entre les prestataires de services logistiques et leurs clients.

Dans un premier temps, nous reviendrons sur la notion de convention et sur sa morphologie (ce qui compose une convention). Dans un second temps, nous introduirons la convention de qualification et la relierons aux travaux portant sur la relation PSL / client. Ensuite, nous exposerons les modalités de réalisation de notre étude empirique, et mettrons en relation nos données avec la théorie. Enfin, nous discuterons des résultats obtenus suite à cette étude empirique.

## 1 De la convention.

Comme le note Isaac (2003), le courant dit de la "théorie des conventions" se caractérise par une relative hétérogénéité, Marchesnay parlant même du "*kaléidoscope des conventions*" (1997 : 115). Les approches sociologique (essentiellement, Bolstanski et Thévenot, 1987 ; 1991), économique (Numéro spécial de la Revue Économique de 1989 ; Orléan et alii., 1994 ; Batifoulier et alii., 2001) et gestionnaire (Gomez, 1994 ; 1996 ; Isaac, 1996 ; 2003) s'opposent "*à la fois dans leur construction logique et dans leurs jeux d'hypothèses*" (Isaac, 2003). Nous nous limiterons ici à une présentation des travaux de Gomez, qui guideront notre réflexion. En effet, son axiomatic et la modélisation qu'il fait du comportement des acteurs et de leur environnement nous semble la plus adaptée pour étudier notre champ empirique : la relation PSL / client.

Nous commencerons par poser les conditions d'existence d'une convention, puis nous nous pencherons plus avant sur son contenu.

### 1.1 Conditions d'existence des conventions.

Une convention peut être définie comme un "*système de règles auxquelles les individus font référence lorsqu'ils justifient leurs comportements*" (Gomez, 1997a : 1062). Cette structure va permettre la coordination des acteurs sur un marché ou à l'intérieur d'une entreprise. Son existence est dictée par le respect de trois conditions.

#### 1.1.1 Une situation d'incertitude.

Pour justifier du recours à une convention, l'agent

1 Méthodes de gestion de la chaîne logistique dans lesquelles les partenaires se coordonnent par l'échange d'information par Internet.

2 Des technologies permettant d'automatiser le processus d'achat et de commandes via Internet.

économique doit se trouver dans une situation d'incertitude radicale, au sens de Knight (1921). Cette incertitude a deux origines possibles : lorsque le futur résultant d'une action ne peut être comparé aux conséquences d'une même action antérieure, ou lorsque les résultats de cette action n'ont de sens que si les autres acteurs prennent une décision identique, au même moment. Une situation d'incertitude radicale suppose donc que “ *le transfert d'informations n'est pas suffisant pour assurer la coordination entre les acteurs* ” (Gomez, 1997b : 66).

### 1.1.2 Un mimétisme rationnel.

Ce mimétisme rationnel, que de Montmorillon qualifie de “ *rationalité mimétique* ” (1999 : 183), découle directement de la situation d'incertitude radicale dans laquelle peut se trouver un acteur économique. Dans une telle situation, la rationalité néoclassique de l'individu va laisser place à une rationalisation : il n'est possible de décider qu'à partir de l'idée que l'on se fait des critères de décision des autres acteurs. Il y a donc une recherche de la référence normative de comportement, débouchant sur une auto-réalisation de l'état du monde par les acteurs (Orléan, 1989). L'exemple le plus couramment cité pour expliciter ce raisonnement est celui du concours de photographie utilisé par Keynes. L'objectif y est, pour gagner, de découvrir quelle est la photo qui remportera le concours. Ainsi, chaque participant ne choisira pas la photo en fonction de son propre critère de choix, mais celle qui sera susceptible de remporter le plus grand nombre de suffrages.

### 1.1.3 Une “ régularité convaincante ”.

Une convention est une régularité de comportement qui va permettre de résoudre cette situation d'incertitude radicale. “ *Elle propose une résolution systématique à des problèmes indécidables par des calculs isolés. Elle procure une règle de justification, qui évite le calcul et lui donne du sens lorsqu'il a lieu* ” (Gomez, 1997a : 1065). Elle est convaincante, en ce sens que chaque individu croit en l'existence de la convention comme une “ règle normale ”, par delà sa propre adhésion. Comme nous le verrons, une convention informe sur son but, sa composition, son sens, via son énoncé (Gomez, 1994, 1997a). Mais sa force de conviction tient aussi en ce que “ *certaines informations ne sont pas révélées, mais “ cachées ” car elles apparaissent aux individus qui s'y réfèrent comme des évidences qui n'ont plus besoin d'être dites et sans cesse discutées* ” (Isaac, 2003).

Les principales conditions d'existence d'une convention étant maintenant connues, il nous reste à en présenter la structure (sa morphologie).

## 1.2 Morphologie des conventions de qualification<sup>3</sup>.

Fondamentalement systémique, une convention peut s'analyser selon les composantes de sa morphologie. La convention de qualification peut alors se diviser en un énoncé, et un dispositif matériel.

### 1.2.1 L'énoncé de la convention.

L'énoncé regroupe l'ensemble des messages explicites et implicites, qui visent à informer les acteurs sur le but, le sens de la convention. Il peut se décomposer selon :

- Le principe supérieur commun : c'est le principe téléologique qui guide l'adoption à la convention. En d'autres termes, il justifie le recours à la convention.
- La distinction entre les adopteurs : elle situe les acteurs qui adoptent la convention les uns par rapport aux autres.
- La sanction : c'est la limite de la convention, qui informe sur les conditions d'adhésion et d'exclusion au sein de la convention.

Cet énoncé sur la convention est transmis par ce que l'on appelle le dispositif matériel de la convention.

### 1.2.2 Le dispositif matériel.

Le dispositif matériel, canal d'information qui permet aux acteurs d'accéder à l'énoncé, comprend aussi 3 parties :

- La fréquence des contacts : si les contacts entre les adopteurs sont fréquents, ils peuvent vérifier l'existence ou l'absence de la convention. “ *Il s'agit d'une mise à l'épreuve de celle-ci par observation de la conduite d'autres acteurs* ” (Gomez, 1994 : 113).
- La technologie : c'est la technique utilisée par l'adopteur pour prouver qu'il se conforme à la convention. Elle est plus ou moins standardisée.
- Le degré de tolérance à la négociation : dans le cadre de ses règles, une convention peut admettre que les acteurs négocient entre eux sur les modalités d'application de la convention.

## 1.3 Morphologie et complexité des conventions.

Les travaux systémiques sur la convention ont montré que les acteurs pouvaient interpréter la convention, c'est-à-dire en nuancer son application, relativement au

<sup>3</sup> Gomez (1994, chap 4) fournit une analyse détaillée de la morphologie d'une convention.

contexte dans lequel ils se trouvent. Ce degré de liberté interprétative est cependant conditionné par la complexité de la convention, i.e. la quantité d'information qu'émet la convention<sup>4</sup>. Si nous reprenons les conclusions de Gomez : “ *plus la convention est complexe, parce qu'elle communique de nombreux messages aux adopteurs sur ses règles, moins ceux-ci ont d'espace (et de nécessité) pour l'interprétation* ” (1994 : 106). On oppose alors sur un continuum une convention monocentrée, où l'interprétation est minimale (dont la complexité est donc maximale), à une convention polycentrée, qui laisse une large place à l'interprétation individuelle par rapport à la convention.

De ce qui précède, Gomez montre que les liens entre complexité et convention peuvent être résumés ainsi :

- Plus l'énoncé est riche, plus la complexité tend à s'accroître (donc moins il est possible d'interpréter la convention).
- Plus les contacts entre adopteurs sont nombreux, plus la complexité tend à diminuer. Il en va de même pour la standardisation de la technologie et la tolérance à la négociation.

Ces conclusions sont intéressantes pour fonder une dynamique des conventions. En effet, comprendre l'évolution d'une convention équivaut à étudier les variations de sa complexité. Tous ces éléments, cependant, n'évoluent pas obligatoirement dans le même sens : pour une même convention, certains peuvent avoir tendance à accroître le degré de complexité, d'autres à le diminuer. Ces éléments peuvent alors être soit cohérents entre eux (ils ont le même effet sur la complexité), soit dissonants. On parlera alors de cohérence ou de dissonance de la convention.

Le concept de convention étant maintenant éclairci, nous allons pouvoir introduire une convention particulière : la convention de qualification, dont nous allons voir comment elle s'inscrit dans le cadre d'une relation PSL / client, et de quelle manière elle est impactée par les TIC.

## **2 La convention de qualification dans la relation PSL / clients.**

### **2.1 La convention de qualification.**

Suivant les travaux de Gomez (1994) ou de Eymard Duvernay (1989), nous pouvons dire que les relations entre les prestataires de services logistiques et leurs clients interviennent dans le cadre d'une convention

de qualification qui préexiste à ces relations. En effet, cette convention de qualification permet aux acteurs se trouvant sur un marché de disposer d'un référentiel commun leur permettant d'évaluer la qualité d'un produit ou, en l'occurrence, d'un service, à l'aune de la qualité (considérée comme) “ normale ” délivrée par les producteurs et acceptée par les clients sur ce marché. Toutefois, il faut préciser sur quoi porte cette convention de qualification : elle ne concerne en aucun cas directement la qualité du service, mais “ *porte sur le rôle des acteurs de l'échange* ” (Gomez, 1994 : 142). Elle assure donc le partage des compétences, des obligations respectives, entre fournisseurs et clients.

### **2.2 La relation PSL / clients dans la littérature.**

A cause de la concurrence élevée dans l'industrie de prestation logistique, les chargeurs (industriels ou distributeurs) peuvent actuellement exiger des standards élevés de service de leurs PSL. Ces standards concernent aussi bien les flux physiques qu'informationnels (Murthy et Poist, 2000).. : la qualité de l'information échangée est devenue un élément incontournable pour les chargeurs qui ont besoin de garder un certain niveau de contrôle sur les activités logistiques externalisées. La gestion de l'information est donc perçue comme fondamentale pour assurer l'efficacité et la fiabilité des activités du PSL.

Plusieurs recherches ont tenté d'évaluer l'impact de l'utilisation de ces TIC dans un cadre inter firmes. Ainsi, Clemons et Row (1993) suggèrent que l'intérêt de la connexion électronique inter organisationnelle réside dans les opportunités de création de réseaux d'organisations “ *intermédiaires entre marché et hiérarchie* ” et de nouvelles structures de canaux en tant que résultat de la réduction des coûts de communication.

Dans la même lignée, Holland et Lockett (1997) ont exploré les formes organisationnelles mixtes et ont illustré la manière avec laquelle marchés et hiérarchies peuvent coexister en suggérant que les TIC facilitent et consolident le développement de ces formes intermédiaires. C'est dans ce contexte que se situe le concept de l'intégration électronique qui a été repris par Zaheer et Venkatraman (1995). Ces auteurs la définissent comme une forme de quasi-intégration verticale à travers le déploiement de systèmes de communication privés entre acteurs pertinents dans des étapes adjacentes tout le long de la chaîne de valeur.

D'autres études récentes telles que celle de Robey et Vijayarathy (1997) ont cherché à explorer les effets des technologies de l'information sur les relations entre partenaires. Pour cela, ils ont développé un modèle théorique pour prédire les effets de l'EDI sur des dimensions spécifiques des relations dans des canaux de distribution. Cette recherche avait suggéré que les systèmes inter organisationnels affectent

<sup>4</sup> Cette définition correspond à celle de la complexité d'un système dans la théorie systémique.

significativement le degré de formalisme et d'intensité des relations inter organisationnelles, et que ces aspects influencent à leur tour le degré de coopération dans la relation inter organisationnelle.

Nidumolu (1995) a élargi le débat sur les effets des TIC en se focalisant sur les aspects sociologiques et comportementaux dans une structure dyadique. Les résultats de son étude quantitative menée dans le secteur de l'assurance montrent que les investissements spécifiques en systèmes inter organisationnels ont un effet positif en termes de comptabilité des buts et des normes de l'échange dans le cadre de la dyade, et ce, si la balance de pouvoir n'est pas altérée significativement.

Plus récemment, Williams et Li (1999) ont cherché à prouver que l'introduction de réseaux inter firmes collaboratifs est un processus d'apprentissage difficile, et que le développement réussi d'applications de routine est probablement le premier pas pour apprendre à construire la confiance à travers les moyens électroniques.

Poursuivant dans la même lignée, Argyres (1999) avait montré que les TIC rendaient la gouvernance d'un projet inter firmes plus efficace en mettant en place un langage technique pour la communication qui aidait à créer des conventions sociales autour desquelles les partenaires coordonnaient leurs activités limitant ainsi le besoin d'une autorité hiérarchique pour promouvoir la coordination.

### **2.3 Question de recherche.**

Ainsi, si nous reprenons le vocabulaire de la théorie des conventions, nous pouvons dire que ces travaux traitant des relations entre les prestataires de support logistique et leurs clients laissent supposer que l'introduction et le développement des TIC vont avoir un impact sur les composants de la convention de qualification : la distinction entre les adopteurs, ici les PSL et les clients, s'en voit affectée (Holland et Lockett, 1997 ; Zaheer et Venkatraman, 1994), tout comme par exemple la fréquence des contacts et la technologie.

Notre recherche vise donc à faire la synthèse de ces courants, afin de répondre, sur la base d'une étude empirique, à la question de recherche suivante : **quel est l'impact des TIC sur la morphologie de la convention de qualification qui existe entre un PSL et ses clients ?**

## **3 Terrain et méthodologie.**

### **3.1 Présentation de l'étude qualitative**

Afin de répondre à notre question de recherche, nous

avons procédé à un recueil de données sous forme d'entretiens semi-directifs auprès de différents acteurs du secteur de la prestation de services logistique ayant des perspectives différentes et complémentaires sur l'objet de cette recherche.

L'exploitation des données a été faite par le biais d'une analyse de contenu thématique qualitative, basée sur l'importance et non sur la fréquence des thèmes.

Deux catégories d'entretiens ont pu être effectués : des entretiens réalisés à titre individuel et des entretiens effectués dans le cadre d'une recherche commanditée par le Ministère du Transport à laquelle un des auteurs a participé. Ces entretiens ont été conduits en collaboration avec cinq professeurs – chercheurs et consultants en logistique et systèmes d'information. Ils étaient structurés autour de nombreux thèmes plus larges mais incluant les thèmes liés à notre recherche.

Au total, une série de 25 entretiens a été menée avec : 9 experts et consultants en TIC et logistique racontant leurs expériences pratiques dans des organisations logistiques ; 14 grands prestataires de services logistiques opérant en France dont une PME<sup>5</sup> ; deux grands chargeurs (un grand constructeur automobile et un distributeur de produits surgelés).

Les fonctions des répondants étaient les suivantes : consultants en *Supply Chain Management*, en SI et en Logistique, Responsables Pôle Prestataires logistiques, président association professionnelle (chargeurs et prestataires logistiques), responsables SI logistique, Dirigeant, responsables commerciaux “grands comptes”, responsable projet Reengineering SI et directeur département stratégie logistique..

Cette démarche qualitative a été orientée vers la compréhension de l'évolution des éléments de l'énoncé et du dispositif matériel des conventions de qualification entre les PSL et leurs clients, suite à l'introduction des TIC dans ces relations.

Les entretiens ont été centrés autour des principaux volets interdépendants suivants :

- Le niveau et l'intensité d'utilisation actuel et potentiel des technologies et systèmes de l'information aussi bien sur le plan intra organisationnel qu'inter organisationnel : il s'agit des divers outils de gestion de la chaîne logistique intégrée (*Supply Chain Management*) allant des plus opérationnels (outils de gestion des entrepôts) aux plus stratégiques (optimisation et planification du réseau logistique à travers des progiciels de pilotage décisionnels), incluant des modes de connexion aux clients divers (EDI, portails,

<sup>5</sup> Parmi ces PSL, nous pouvons citer : Schenker – BTL, ABX Logistics, FM Logistics, Groupe CAT, Geodis Calberson, etc..

extranet..) pour un interfaçage ouvert et communicant entre les partenaires.

- Les sentiments et attitudes des utilisateurs de ces TIC dans le cadre de l'échange inter organisationnel, ainsi que les caractéristiques contractuelles et leur évolution à travers cette utilisation, telles qu'elles sont perçues par les acteurs.

Les deux sections qui suivent présentent les liens que les entretiens nous ont permis d'établir entre TIC et énoncé, puis TIC et dispositif matériel, avec pour chacun les conséquences sur le degré de complexité de la convention.

### 3.2 TIC et énoncé de la convention de qualification.

Dans le contexte de la relation PSL / client, le principe supérieur commun renvoie à la résolution d'un problème : *"l'ambition du fournisseur est d'apporter des solutions au client et de réduire ses risques perçus"* (Marion, 1997 : 83). Fondamentalement, il s'agit d'apporter au client un service de qualité, ce qu'a souligné le responsable du projet "Pilotage coordonné des flux" d'un grand distributeur de produits surgelés<sup>6</sup> : *"Dans la relation avec le prestataire logistique, un des problèmes prédominants est l'exigence en termes de qualité"*. Les TIC influencent donc naturellement ce principe commun, puisque l'objectif est d'apporter plus rapidement, plus efficacement, ces solutions au client, en élargissant au besoin la palette de ces solutions, et en offrant aux clients des moyens de mesure de la qualité de ces solutions : *"Les outils de traçabilité sur Internet ne servent pas uniquement à connaître à quel moment la marchandise sera livrée, mais aussi permettent qu'on soit capable d'introduire de la rigueur dans la connaissance et la mesure de la qualité de service"* nous a affirmé l'un des prestataires interrogés.

La distinction entre les adopteurs est elle aussi affectée profondément par le fort développement des TIC. En effet, à l'origine, la répartition des tâches était relativement claire entre le PSL et son client. Mais les systèmes d'information sont maintenant de plus en plus imbriqués entre les acteurs, ce qui pose parfois des problèmes. La définition des rôles étant de plus en plus floue, les parties sont obligées d'essayer de les définir le plus précisément possible, et ce, tout au long de la relation (cf infra, la tolérance à la négociation). Les TI sont alors à l'origine à la fois du problème et de sa solution : *"Aujourd'hui, les systèmes de mesure existent très peu et sont difficiles à mettre en place, les industriels disposent de très*

*peu de statistiques, d'où une grande difficulté à mesurer les performances que nous pouvons leur apporter et s'assurer en même temps d'un bon partage des responsabilités"*. Cette citation, extraite d'un entretien avec un responsable de chez GEFCO, illustre bien que les systèmes de mesure mis en place via les TIC rassurent les partenaires quant au partage de responsabilités dans la relation, partage induit par une imbrication de plus en plus importante des systèmes. Les propos tenus chez un distributeur de produits surgelés (un chargeur, i.e. un client), vont dans le même sens quant à ce partage des responsabilités : *"Notre entreprise garde en interne le pilotage des flux ainsi que la gestion des systèmes d'information associés. Cependant, un effort intense est effectué afin d'assurer l'intégration des processus opératoires entre [notre partenaire prestataire et nous]"*.

Enfin, le dernier point de l'énoncé est la sanction. Considérons la dans un premier temps du point de vue du prestataire : si il n'offre pas de service basé sur une forte utilisation des TIC, c'est à dire s'il n'adopte pas la convention, il risque tout simplement de perdre ses clients existants, d'être exclu du jeu concurrentiel, comme l'exprime le responsable SI Logistique de GEFCO : *"on n'a pas le choix de ne pas s'interfacer dès qu'on est dans des problématiques de juste à temps"*. Cette phrase du responsable SI d'un prestataire logistique britannique implanté en France résume d'ailleurs parfaitement ce point : *"We need to have more specialized skills to not only be able to transport goods, but also to understand customers, order processes, order entry and confirmation and also administration"*. Il s'agit donc d'un problème de compétitivité et de crédibilité vis-à-vis des clients : *"The IT are our nodes : warehousing, transport operations, communications. We must link ourselves to each others because our customers have to rely on our timetables and they can also extract direct information about supply chain, that's why we have to be reliable for our customers"*. Quant aux clients, la non-adoption de la convention leur fait encourir le risque d'être moins compétitifs sur leur propre marché, avec en définitive une sanction identique à celle du PSL.

L'énoncé de la convention semble donc de plus en plus riche au fur et à mesure que l'on avance dans la relation, les messages (codes entre le PSL et ses clients, réalisation de cahiers des charges précis, contrats,...) étant de plus en plus nombreux et fournis. C'est ce que souligne un des répondants : *"Le délai de réponse est de 8 jours pour répondre à des cahiers des charges de 20 à 100 pages, ce qui conduit à ne pas prendre en compte au départ toute la complexité liée aux systèmes d'informations, la vision présentée initialement de ces systèmes est souvent bien moins compliquée que dans la réalité de tous les jours"*.

<sup>6</sup> Certains de nos interlocuteurs ayant exprimé le souhait de rester anonymes, ils ne sont désignés que par leur fonction.

### 3.3 TIC et dispositif matériel de la convention de qualification.

Fréquence des contacts, technologie et degré de tolérance à la négociation sont les trois pierres angulaires du dispositif matériel.

La fréquence des contacts est fortement accrue du fait de l'informatisation renforcée de la relation. Preuve en est l'importance des interdépendances entre les systèmes du PSL et de son client, qui sont à la base d'échanges quasi permanents. Notre interlocuteur chez un distributeur de produits surgelés s'en est fait l'écho, synthétisant les propos de plusieurs de ses collègues : *“ il s'agit de se coordonner en échangeant des fichiers en permanence. Nous travaillons d'ailleurs actuellement sur un nouveau format d'échange permettant de faciliter cette coordination ”*. Les contacts sont donc réguliers, et l'expérience de la qualification est confortée par la multiplication de ces échanges (Gomez, 1994).

Ces contacts sont, par ailleurs, caractérisés par une standardisation relativement poussée, mais qui n'exclut pas les évolutions (les processus ne sont pas véritablement figés). Une fois que des processus ont été mis en place et ont fait la preuve de leur efficacité, ils demeurent (donc standardisent les contacts), mais d'autres processus sont susceptibles de venir les compléter ensuite. Ainsi, *“ la prestation logistique [...] s'invente presque au quotidien avec le client ”*. Toutefois, il nous faut nuancer cette notion de standardisation : l'offre est adaptée aux besoins spécifiques de chaque client. C'est au sein d'une relation entre un client et son PSL qu'il tend à y avoir une standardisation des contacts grâce à une utilisation accrue des TIC.

La même situation prévaut lorsque l'on parle de la tolérance à la négociation. En effet, ce dernier point est en accord avec la forte (sinon indispensable, au regard de nos entretiens) tolérance à la négociation sur les modalités d'application de la convention (sur la façon pour le PSL d'apporter une solution à ses clients). D'après l'un de nos interlocuteurs, *“ la*

*capacité à travailler ensemble pour faire évoluer des éléments liés aux contrats est un élément important qui peut constituer un frein majeur dans la conduite de ces projets ”*. Ces propos recourent ceux du responsable d'un autre PSL : *“ si un client industriel a de la souplesse, nous ne trouvons aucune difficulté à introduire de la flexibilité dans un métier que nous maîtrisons parfaitement ”*.

Les liens entre l'ensemble des éléments du dispositif matériel et les TIC sont résumés en cette simple citation tirée de l'entretien avec un responsable d'un grand distributeur : *“ Le système d'information permet de consolider la relation avec le prestataire logistique, à travers la mise en place de conventions de travail, tout en laissant un certain degré de liberté, dans les plans de production par exemple, cependant ils sont obligés de travailler avec transparence, d'où l'évolution de la structure de confiance entre les partenaires. C'est le cas avec notre prestataire, il s'agit d'une véritable relation de partenariat ”*. Nous y trouvons, implicite, l'accroissement de la fréquence des contacts (sur la durée), puis l'impact du système d'information, qui semble déterminer la structure de la relation, et enfin, la tolérance à la négociation (*“ évolution de la structure de confiance ”*). On relèvera au passage que la souplesse de la relation paraît plus importante que les contrats qui sont passés à l'origine entre les prestataires et leurs clients.

En ce qui concerne les liens entre le dispositif matériel et la complexité de la convention, nous pouvons dire que tant la fréquence des contacts, que leur niveau de standardisation ou la forte tolérance à la négociation que nous avons identifiés paraissent agir dans le sens d'un amoindrissement de la complexité de la convention de qualification. En effet, si l'on reprend les conclusions de la théorie systémique, qui s'applique ici, nous savons que plus les contacts entre les adopteurs sont nombreux, plus la complexité diminue, et que ce résultat est applicable de la même façon pour la standardisation de la technologie et la tolérance à la négociation.

	<b>Impact des TIC sur la morphologie de la convention</b>	<b>Impact des TIC sur la complexité de la convention</b>
<b>ÉNONCÉ</b>		
Principe Supérieur Commun	Accroître la qualité de service et proposer des mesures de cette qualité	Un énoncé de plus en plus riche qui se traduit par une complexité accrue
Distinction entre les adopteurs	Rôles plus flous, qui obligent à une délimitation de plus en plus précise	
Sanction	Exclusion potentielle du jeu concurrentiel	
<b>DISPOSITIF MATÉRIEL</b>		
Fréquence des contacts	Multiplication des contacts	Diminution de la complexité

Technologie	Standardisation poussée dans la relation	Diminution de la complexité
Tolérance à la négociation	Forte (voire indispensable) tolérance	Diminution de la complexité

**Tableau 1 : L'impact de l'utilisation des TIC sur la convention de qualification dans le cadre de la relation PSL / client**

## 4 Discussion des résultats.

### 4.1 Intensité d'utilisation des TIC, complexité, et cohérence de la convention de qualification.

Les évolutions de l'énoncé et du dispositif matériel de la convention influencent le niveau de complexité de cette dernière. Il importait donc de savoir, pour répondre à notre question de recherche, si les TIC modifiaient l'énoncé et / ou le dispositif matériel de la convention de qualification, et en quoi ces modifications éventuelles agissaient sur le degré de complexité de la convention. Le tableau 1, qui reprend nos résultats précédents, indique qu'il faut en fait distinguer l'énoncé du dispositif matériel. En effet, nous constatons que plus le recours aux TIC est important dans le cadre de cette relation, et plus l'énoncé sera riche, tendant à augmenter la complexité de la convention, tandis que les trois composantes du dispositif matériel diminuent cette complexité.

De fait, cette opposition se retrouve naturellement lorsque l'on s'intéresse ensuite au maintien de la cohérence de la convention au fur et à mesure que s'accroît l'intensité de l'utilisation aux TIC. Nous nous référons pour cela à nouveau au tableau 1. Il révèle que si les éléments du dispositif matériel sont cohérents entre eux (i.e. l'impact des TIC sur chacun d'eux a pour effet de diminuer la complexité de la convention), énoncé et dispositif matériel sont par contre dissonants : le premier accroît la complexité de la convention, le second l'amoinde, laissant plus de place à l'interprétation de la convention.

Comment interpréter cette dissonance entre l'énoncé et le dispositif matériel ? Nous pensons qu'elle montre une tension entre le besoin, la nécessité que ressentent à la fois les PSL et les clients d'encadrer leur relation par des contrats, donc par des dispositifs formels relativement peu évolutifs, et le besoin de souplesse dans laquelle doit s'inscrire leur relation (illustré par les verbatims cités supra), du fait des évolutions permanentes des TIC. Cette tension traduit un impératif d'arbitrage entre ces deux modalités relationnelles, arbitrage qui pourrait être au moins partiellement résolu par la rédaction de contrats "légers", encadrant la relation d'une manière très

générale, contrats qui "s'inséreraient"<sup>7</sup> dans le cadre d'une convention de qualification souple, en tant que partie de l'énoncé de cette convention.

### 4.2 Un résultat émergent.

Par delà nos premiers résultats, notre recherche empirique a également soulevé un autre aspect de la dynamique conventionnelle liée à l'introduction et au développement des TIC dans la relation.

Il se trouve que dans un premier temps, comme nous l'avons expliqué, les deux parties adoptent la convention, laquelle ne leur pose pas de problème particulier, car tous ses éléments sont cohérents entre eux (phase "pré-contractuelle", avant que la relation ne se mette en place). Dans un second temps, cependant, la signature des contrats (toujours dans le cadre de la convention, cf. supra) introduit une certaine rigidité et une dissonance dans la convention. Ceci se traduit concrètement par une coordination des plus formelles entre le PSL et son client, coordination essentiellement régie par ce contrat. Puis au fur et à mesure que la relation se développe, et que s'instaurent des relations de confiance, la relation devient plus souple, plus flexible, comme le prouvent les verbatims précédemment cités. Dans le vocabulaire conventionnaliste, nous pouvons donc dire que nous revenons vers une convention de type polycentrée, qui laisse une place assez large à l'interprétation (ce que nous avons montré plus haut).

Il semblerait donc, au regard de ces travaux, que l'on puisse envisager que la relation évolue le long du continuum selon un mouvement de balancier, entre les deux bornes que sont la convention polycentrée et la convention monocentrée. Selon les moments de la relation, les comportements respectifs des acteurs, et surtout suivant l'intensité technologique de la relation en TIC, on aura donc une convention qui laissera plus ou moins de place à l'interprétation, offrant toute la souplesse requise pour le bon fonctionnement de la relation entre le PSL et son client.

## Conclusion

Cet article visait à proposer une relecture de la relation

<sup>7</sup> Gomez explique bien qu' "il peut y avoir de la négociation dans la convention, et c'est là que les contrats prennent place" (1994 : 98). Ainsi, sur la convention de qualification, nous précise-t-il qu' "elle permet que se nouent des contrats (pour préciser la qualité, par exemple), en leur donnant un cadre de référence" (1994 : 149).

entre un prestataire de services logistiques et ses clients par la théorie des conventions. Nous nous sommes particulièrement intéressés à la convention de qualification entre le PSL et ses clients. Notre objectif était, par ce biais, de montrer que cette convention était particulièrement affectée par une caractéristique croissante de la relation PSL / clients : l'importance du recours à des TIC de plus en plus perfectionnées. Nous avons ainsi montré que ces TIC avaient un impact profond sur l'ensemble de la morphologie de la convention de qualification, et qu'elles en affectaient par la même occasion la complexité et la cohérence.

En termes managériaux, un des apports de cette analyse à l'aune de la théorie des conventions est d'aider à identifier les rôles des acteurs dans la relation au fur et à mesure que celle-ci évolue. Cette évolution a un impact déterminant sur les représentations de la qualité au niveau du secteur, et sur les représentations des rôles respectifs des parties prenantes, c'est à dire sur la nature du travail et sur le niveau d'interaction qui doit exister entre un PSL et ses clients.

Nous tenons toutefois à souligner que de nombreuses questions subsistent, consistant en autant de possibilités de recherche futures : par exemple, y a-t-il des "moments" de la relation qui vont influencer l'évolution de la convention vers plus de souplesse ? Cette évolution est-elle incrémentale, comme nos résultats nous le laissent supposer, ou peut-on envisager des "sauts" brusques ? Répondre à ces questions permettrait une meilleure gestion conjointe entre les partenaires tant au niveau des changements organisationnels qu'impliquent les TIC, qu'une meilleure gestion conjointe de la relation elle-même. Par ailleurs, nous savons que la convention de qualification pré-existe à la relation, qu'elle permet d'évaluer la qualité du service. Quel sera donc l'impact d'interprétations, par définition ponctuelles, puisque dépendantes d'une relation particulière, sur la convention en vigueur dans le secteur (donc "sur le rôle des acteurs de l'échange", Gomez, *op. cit.*). Assistes-t-on par exemple à des phénomènes d'agrégation de conventions que l'on pourrait qualifier de locales, qui composeraient une convention "globale" ?

Enfin, notre recherche présente certaines limites. Tout d'abord, nous ne pouvons généraliser nos résultats à l'ensemble des relations d'une chaîne logistique, étant donné que notre étude se centre sur une seule dyade d'utilisateurs (les prestataires logistiques et leurs clients). Des études de cas longitudinales et approfondies d'entreprises ayant adopté la démarche de chaîne logistique intégrée seraient plus appropriées pour appréhender les enjeux et les conséquences de ces TIC sur les conventions

reliant tous les acteurs de la chaîne logistique.

Une autre limite tient à la méthodologie retenue : nous avons opté pour une méthodologie qualitative, avec un échantillon restreint limitant la généralisation de nos résultats (Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, 1999). Enfin, nous nous sommes limités à un seul contexte : il faudrait réaliser des études sur d'autres secteurs d'activités, tout comme il pourrait être intéressant de vérifier si nos résultats sont transposables au domaine du B-to-C, nos recherches portant ici sur le B-to-B.

## Références

- Amami M., Marelli M.P. (1996), "Business logistics outsourcing and interorganizational networks", *Communication au colloque CIMRE*
- Argyres N.S. (1999), "The Impact of Information Technology on Coordination : Evidence from the B-2 "Stealth" Bomber", *Organization Science*, Vol 10, n°2 : 162-180.
- Baile S., Trahand J. (1999), "Les systèmes d'informations interorganisationnels : contributions et cadre des recherches", *Systèmes d'Information et Management*, n°2, vol. 4 : 3-17.
- Batifoulier P. (dir) (2001), *Théorie des conventions*, Economica.
- Boltanski L., Thévenot L. (1987), *les Économies de la Grandeur*, Cahier du Centre d'Études pour l'emploi, PUF, Paris.
- Boltanski L., Thévenot L. (1991), *De la Justification, les Économies de la Grandeur*, Gallimard.
- Clemons E.K. et Row M. (1993), "The impact of Information Technology on the Organization of Economic Activity : The Move to the Middle Hypothesis", *Journal of Management Information System*, Vol.10, n°2 : 9-35.
- Drucker-Godard C., Ehlinger S., Grenier C. (1999), "Validité et fiabilité de la recherche", in Thiéart R-A. et coll., *Méthodes de Recherche en Management*, Dunod.
- Eymard-Duvernay F. (1989), "conventions de qualité et formes de coordination", *Revue Economique, Revue Économique*, Vol. 40, n°2 : 329-359.
- Fabbe-Costes N. (2000), "Les pratiques de veille technologique en logistique : le cas des prestataires de service logistiques", 3<sup>ème</sup> Colloque RIRL (Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique)
- Gomez P.Y. (1994), *Qualité et théorie des Conventions*, Economica, Paris.
- Gomez P-Y. (1996), *Le gouvernement de l'entreprise :*

- modèles économiques et pratiques de gestion*, Interéditions, Paris.
- Gomez P-Y (1997a), “ Économie des conventions et sciences de gestion ”, in Simon Y., Joffre P., *Encyclopédie de Gestion*, Tome 1, Article 54 : 1060-1072, Economica.
- Gomez P-Y. (1997b), “ Information et conventions : le cadre du modèle général ”, *Revue Française de Gestion*, janvier – février : 64-77.
- Holland P., Lockett A.G. (1997), “ Mixed mode networks structures : the strategic use of electronic communication by organizations ”, *Organization Science*, Vol. 8, n°5 : 475-488.
- Isaac H. (1996), “ L’apport de la théorie des conventions à l’analyse de la gestion de la qualité dans les services ”, *Cahier de recherche CREPA*, n° 35.
- Isaac H. (2003), “ Paradoxes et conventions ”, in Perret V., Josserand E., *Paradoxes et Organisation*, Éditions Ellipses.
- Knight F.H. (1921), *Risk, Uncertainty and Profit*, Houghton Mifflin Company.
- Marchesnay M. (1997), “ La convention, un outil de gestion ? ”, *Revue Française de Gestion*, janvier - février, : 114-123.
- Marion G. (1997), “ Une approche conventionnaliste du marketing ”, *Revue Française de Gestion*, janvier - février, : 78-91.
- Montmorillon (de) B. (1999), “ Théorie des conventions, rationalité mimétique et gestion de l’entreprise ”, in Koenig G. (coord), *De Nouvelles Théories pour Gérer l’Entreprise du XXIème siècle*, Economica, Paris : 171-198.
- Murthy P.R., Poist R.F. (2000), “ Third-Party Logistics : Some Users versus Providers Perspectives ”, *Journal of Business Logistics*, Vol. 21, n°1.
- Nidomolu S.R.(1995), “ Inter organizational Information Systems and the Structure and Climate of Seller – Buyer Relationships ”, *Information and Management* 28 : 89-105.
- Numéro spécial de la Revue Économique (1989), “ L’économie des Conventions ”, *Revue Economique*, Vol. 40, n°2.
- Orléan A (1989), “ Pour une approche cognitive des conventions économiques ”, *Revue Economique*, Vol. 40, n°2 : 241-272.
- Prahalad C.K., Hamel G. (1990), “ The Core Competence Of The Corporation ”, *Harvard Business Review*, May-June : 79-91.
- Robey D., Vijayasarathy L.R. (1997), “ The effects of EDI on market channel relationships in retailing ”, *Information and Management*, Vol. 33 : 73-86;
- Williams H., Li F. (1999), “ Interfirm collaboration through interfirm network ”, *Information Systems Journal*, n° 9 :103-115.
- Zaheer A., Venkatraman N. (1995), “ Relational governance as an interorganizational strategy ”, *Strategic Management Journal*, Vol. 16, n°5 : 373-392