



HAL
open science

Portails Technologiques Collaboratifs (PTC) et création de valeur dans la relation entre deux grandes entreprises françaises et leurs fournisseurs : une étude exploratoire

Bénédicte Aldebert, Daisy Bertrand, Marie-Christine Longe Monnoyer, Anne Marianne Seck

► To cite this version:

Bénédicte Aldebert, Daisy Bertrand, Marie-Christine Longe Monnoyer, Anne Marianne Seck. Portails Technologiques Collaboratifs (PTC) et création de valeur dans la relation entre deux grandes entreprises françaises et leurs fournisseurs : une étude exploratoire. 19ème Colloque de l'AIM Le Management à l'épreuve des Systèmes d'Information : enjeux, défis et perspectives ", May 2014, Aix en Provence, France. hal-02551380

HAL Id: hal-02551380

<https://hal.science/hal-02551380>

Submitted on 22 Apr 2020

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.

**Portails Technologiques Collaboratifs (PTC) et création de valeur
dans la relation entre deux grandes entreprises françaises et leurs
fournisseurs : une étude exploratoire**

Bénédicte Aldebert, contact¹

Maitre de conférences

Aix Marseille Université, CERGAM-FEG

Daisy Bertrand

Ingénieur de recherche

Aix Marseille Université, CERGAM-FEG

Marie-Christine Monnoyer

Professeur des universités

Université de Toulouse - IAE - CRM

Anne Marianne Seck

Maitre de conférences

Aix Marseille Université, CERGAM-FEG

¹ 15/19 Allée Claude Forbin, 13627, Aix-en-Provence, benedicte.aldebert@univ-amu.fr

Portails Technologiques Collaboratifs (PTC) et création de valeur dans la relation entre deux grandes entreprises françaises et leurs fournisseurs : une étude exploratoire

Résumé :

Dans le déploiement stratégique des entreprises, on assiste à une utilisation importante des SI ; en particulier dans les relations que les donneurs d'ordres nouent avec leurs fournisseurs. L'objectif de cette étude, réalisée dans deux grandes entreprises françaises est d'explorer en quoi le déploiement en SI est créateur de valeur dans la relation partenariale client-fournisseur. Les résultats obtenus en utilisant une méthode mixte, combinant méthode quantitative et méthode qualitative, font ressortir un certain nombre de changements organisationnels induits par les SI créateurs de valeur dans la relation partenariale avec leurs fournisseurs.

Mots-clés : Systèmes d'Information, Portails Technologiques Collaboratifs ; création de valeur, relation inter-organisationnelle

Collaborative technological portals and value creation in the relationship between two major french companies with their suppliers: an exploratory study

In the strategic deployment of companies, there is an important use of information systems; in particular in the relationships between executive and suppliers. The objective of this study is to examine to what extent the deployment in information systems create value in the customer-suppliers relationship.

By using a mixed method (combining qualitative and quantitative method), we focused on the relationship between two major French companies with their suppliers. The results of our study highlight a number of changes induced by Information systems, i.e creation value in the relationship.

Key-words: Information systems; Collaborative technological portals, creation value; inter-organizational relationship

Portails Technologiques Collaboratifs (PTC) et création de valeur dans la relation entre deux grandes entreprises françaises et leurs fournisseurs : une étude exploratoire

Introduction

Le débat relatif au lien existant entre l'introduction des TIC (Technologies de l'Information et de la communication) au sein des organisations productives et la performance de ces dernières est ancien. Il n'est pas tranché de façon générale. De l'absence d'effets (Carr 2003), à une relation non systématique (Bharadwaj, 2000), l'évaluation de l'impact des systèmes d'information (SI) sur la performance des entreprises reste une tâche très difficile (De Vaujany, 2005, Brulhart et al., 2009). Les auteurs de la théorie des ressources indiquent que ce ne sont pas tant les technologies qui importent mais ce qu'en font les entreprises qui compte. L'impact semble dépendre de différents facteurs comme l'alignement de la stratégie TI avec la stratégie et la structure de l'entreprise (Henderson et Venkatraman, 1993, Jouirou et Kalika, 2004 ; Raymond et al, 2005), le degré d'intégration des différentes TIC entre elles, et dans l'organisation et la gestion de l'entreprise (Seck, 2010). Depuis quelques années, on assiste à un recentrage des activités de bon nombre de grandes entreprises sur leur cœur de compétences les conduisant à externaliser des activités périphériques mais néanmoins stratégiques. Cela les conduit à des interconnexions et interrelations intenses avec leurs fournisseurs, à gérer différemment leur relation de coopération et à réorganiser l'ensemble des flux (service, information, produits, etc.) de leur chaîne logistique dans une logique de création de valeur conjointe. De plus en plus, ces grandes entreprises, dans la relation avec leurs fournisseurs, mettent en place des SI collaboratifs comme les portails technologiques collaboratifs (PTC) qui sont des SI sous forme d'applications web permettant aux différents acteurs de la collaboration d'échanger, de partager des informations relatives aux commandes, aux prévisionnels aux factures (etc.) selon des processus métiers collaboratifs bien définis (Souissi, 2013).

Ainsi, face aujourd'hui à la grande diversité des approches et courants théoriques relatifs aux relations inter-organisationnelles (RIO), celles-ci ne sont plus seulement envisagées comme des opportunités en termes de gain de coûts de production mais en termes de création de valeur conjointe (échanges de connaissances, lien privilégié entre acheteurs et fournisseurs, etc.) (Lefaix-Durand et al., 2006). Au regard de l'importance de l'utilisation des TIC dans le déploiement stratégique des entreprises (Henderson et Venkatraman, 1993), il nous paraît légitime de nous interroger sur le rôle des SI dans la relation partenariale et plus particulièrement des SI collaboratifs comme les PTC (Portail Technologique Collaboratif) quant à la création de valeur dans la relation inter-organisationnelle et de formuler la question de recherche suivante : *le déploiement des PTC est-il créateur de valeur dans la relation partenariale client-*

fournisseur?

La problématisation de notre recherche repose ainsi sur deux points qui nous semblent majeurs pour les relations clients-fournisseurs : 1 - quelles formes peuvent prendre les SI et comment se déploient-ils entre clients et fournisseurs, 2 - une co-crédation de valeur peut-elle apparaître dans la RIO via les SI. Les PTC considérés dans cette communication, ont été mis en place par les deux grandes entreprises étudiées dans leur relation avec les fournisseurs. Ainsi les questions relatives à la gestion courante, l'utilisation et le management stratégique de ces PTC concernent aussi bien les fournisseurs que les donneurs d'ordre.

Après avoir décrit notre cadre théorique et exposé notre méthodologie, nous présenterons et discuterons nos résultats.

I- Le cadre théorique

Les TIC sont devenues « un facilitateur majeur des activités commerciales dans le monde d'aujourd'hui ainsi qu'un catalyseur de changements fondamentaux dans la structure, le fonctionnement et la gestion des organisations » (Renken, 2004, p. 54). Dans un environnement très compétitif, le développement des TIC contribue à modifier la gouvernance interne et externe de l'entreprise (Lockett, 1997) (1.1) et peut être à l'origine d'une nouvelle création de valeur (1.2) lorsque les entreprises disposent des ressources et compétences nécessaires (1.3) (Tece et al, 1997).

1.1. Le déploiement des Systèmes d'information au sein ou entre les organisations

Si nous suivons les travaux de Martin et al. (1999; p.24), les TIC peuvent être définies comme incorporant *“toutes les formes de technologies utilisées pour créer, capturer, manipuler, communiquer, échanger, présenter et utiliser l'information dans ces différentes formes (données d'affaires, voix, images, image, présentations multimédias, etc.”*. Ces technologies interviennent dans l'organisation interne de l'entreprise, les relations avec l'extérieur (les clients, les fournisseurs, les actionnaires, etc). Ces TIC sont utilisées comme outil d'information, de communication, d'aide à la décision. Ainsi, dans le déploiement en SI des organisations, Ryssels et al (2004) proposent une classification en deux catégories :

- Les SI internes regroupent un ensemble de SI utilisés à l'intérieur de l'organisation. Parmi ces technologies, nous pouvons citer : l'intranet, les logiciels de travail collaboratif, les ERP, la bureautique. Les travaux de Pham (2010) permettent de voir que ce déploiement en TIC/SI internes des entreprises peut se faire au niveau des infrastructures (nombre d'ordinateurs et portables possédés, types d'accès Internet), des applications (Intranet, site Internet, portails), des ressources humaines (formation en TIC, recrutement de personnel spécialisé en TIC), de la

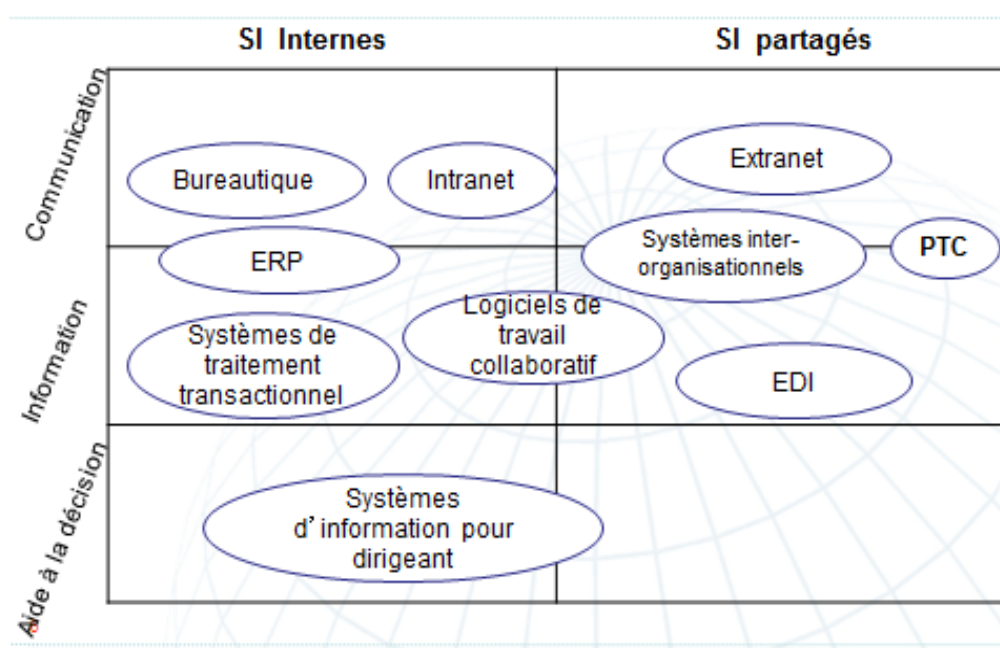
politique en matière de TIC (sécurité TIC).

- Les SI partagés ou SIIO sont utilisés en soutien à l'entreprise dans ses interactions avec l'extérieur en particulier les relations avec les clients et les fournisseurs. L'extranet, les systèmes inter-organisationnels, les EDI, les portails collaboratifs sont autant de SI partagés. La figure ci-dessous illustre les types de SI et leur classification.

Notre étude s'intéresse à l'utilisation des portails technologiques collaboratifs dans la relation que les donneurs d'ordre ont avec leurs fournisseurs. Face à la nécessité ou au besoin d'une collaboration (partage de documents, de ressources, de services ou de connaissances) de plus en plus intense en interne comme en externe, les portails collaboratifs deviennent incontournables pour les entreprises. Ainsi, dans la gestion de la chaîne logistique, les donneurs d'ordre font de plus en plus appel à ces SI pour une gestion mutualisée des approvisionnements, le partage d'informations de supply-chain, le suivi des transactions commerciales, etc. Les portails technologiques collaboratifs peuvent être définis comme « *des applications web permettant aux utilisateurs de travailler de manière collaborative sur des documents et selon des processus métiers bien définis* » (Souissi, 2013). Ils permettent de valider, gérer, analyser et distribuer les informations au sein et vers l'extérieur de l'entreprise et ceci à travers : un point d'entrée unique vers des ressources d'informations multiples, une organisation à la fois des informations accessibles et des applications disponibles, une personnalisation des services offerts, un contrôle d'accès centralisé et une gestion des usagers (Lefèvre, 2001). Faisant partie du système informatique collaboratif² (Souissi, 2013), ces PTC peuvent être considérés comme des système d'information inter organisationnel (SIIO).

² Un Système informatique collaboratif est un SI permettant le fonctionnement du SI collaboratif qui est un système qui "inclut les différentes parties publiques des SI des entreprises participantes à une collaboration donnée" (Souissi, 2013).

Figure 1 : Les types de systèmes d'information et leurs classifications (adaptée de Ryssels et al. (2004))



Avec Aubert et Dussart, (2002), nous définirons un système d'information inter organisationnel (SIIO) par sa fonction particulière de supporter des processus qui traversent les frontières d'une organisation.

Dans leur revue de littérature très complète sur les recherches en SIIO en management, Robey et al. (2008) ont constaté trois principales perspectives d'analyse.

- La première concerne leur adoption et les facteurs qui l'influencent. L'adoption d'un SIIO suivrait un cycle constitué d'étapes et dont on pourrait définir des antécédents. C'est une vision très déterministe qui s'appuie principalement sur la théorie de la diffusion des innovations.

- La seconde porte sur la gouvernance des transactions. S'appuyant sur la théorie des coûts de transaction et la théorie des jeux, elle analyse comment les SIIO peuvent changer les structures de gouvernance via les externalités de réseau, les modalités de l'organisation industrielle en intégrant la question des droits de propriété.

- Enfin, une troisième perspective se focalise sur les conséquences organisationnelles des SIIO (effets stratégiques, opérationnels et sociaux induits) en mobilisant les théories basées sur les ressources, les réseaux sociaux, sur l'écologie de la population, l'économie politique, l'apprentissage organisationnel et celle des parties prenantes.

Nous nous positionnons davantage dans ce dernier courant de travaux. Le tableau suivant résume les différentes perspectives énoncées.

Tableau 1 : Les perspectives d'analyse des SIIO en management (Lyngstad, 2009)

Main issue	Fondements théoriques	Auteurs
Adoption/ Appropriation	Diffusion d'innovation	Premkumar and Ramamurthy, 1995; Kauffman and Mohtadi, 2004
Gouvernance	Coûts de transaction, Théorie des jeux, Externalités de réseaux, Droit de propriété, Organisation Industrielle	Bakos, 1997; Holland and Lockett, 1997
Conséquences organisationnelles	Ressources et Compétences, Apprentissage organisationnel, Echange relationnel, Théorie de l'échange relationnel, Capacités dynamiques	Porter and Millar, 1985; Senders and Premus, 2002; Klein and al., 2007

1.2. Le concept de création de valeur dans les relations inter organisationnelles

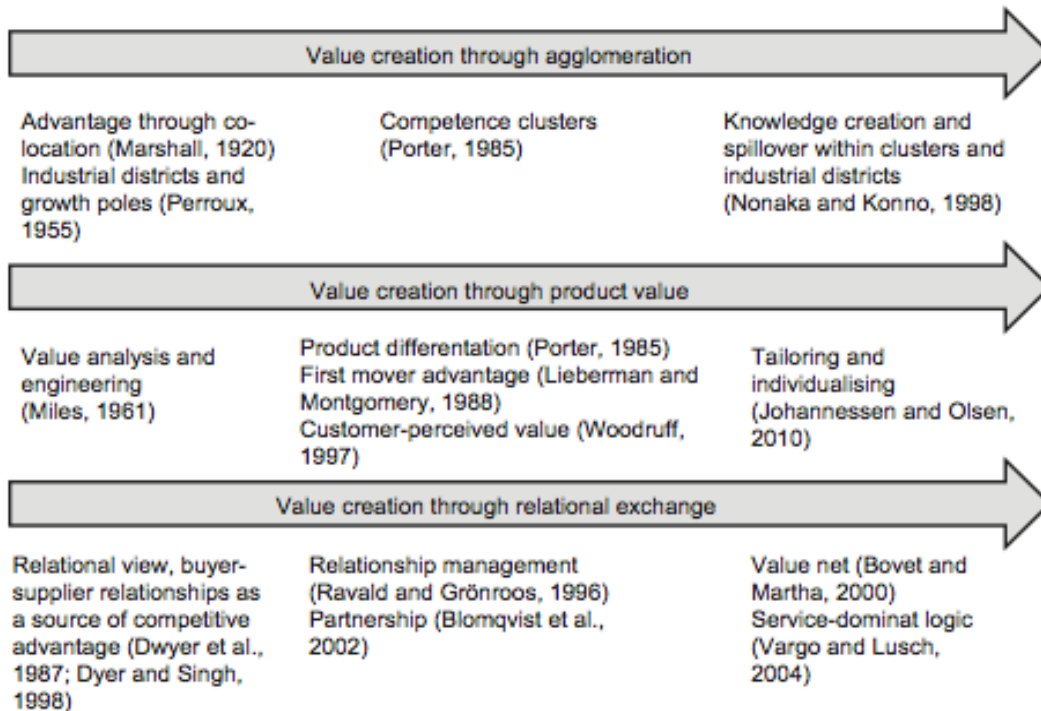
Kähkönen & Lintukangas (2012) regroupent les travaux sur la création de valeur en management en trois grandes familles (figure 2) :

-(1) La concentration d'entreprises spécialisées, situées dans une même zone géographique (clusters et les districts industriels), exacerbe la concurrence et pousse les entreprises à se différencier (Marshall, 1920 ; Perroux, 1955). Elles développent des partenariats d'impartition ou de coopération pour innover et créer ainsi de la valeur individuelle et collective;

-(2) la valeur peut aussi être créée via la différenciation des produits. Ce courant repose principalement sur la logique de la chaîne de valeur définie par Porter (1985). Chaque entreprise est constituée d'une série d'activités (marketing, production, service, logistique, etc.) qui vont avoir des niveaux de performance différents. L'entreprise obtient un avantage concurrentiel en améliorant chacune d'entre elles et en combinant l'ensemble des activités. Cette perspective n'accorde qu'un rôle secondaire au client dans la constitution de la valeur et n'intègrera que plus tard les réseaux d'entreprises ou les filières;

-(3) la création de valeur peut aussi être issue des échanges relationnels (théories *Service-dominant Logic* ou *net value*). Les acteurs créent de la valeur grâce à leur collaboration, en combinant leurs ressources, compétences et capacités (Parolini, 1999 ; Bovet et Martha, 2000 ; Allee, 2003). Les entreprises sont considérées comme des nœuds complexes dans des réseaux de valeur interdépendants, où le succès vient grâce à la collaboration et la création d'un environnement d'affaires dans lequel chaque acteur peut trouver un intérêt et un succès (Allee, 2003).

Figure 2 : Le concept de création de valeur en management (repris de Kähkönen & Lintukangas (2012))



Normann et Ramirez (1993) soutiennent que dans un environnement concurrentiel, les entreprises qui réussissent, n'ajoutent pas seulement de la valeur, mais également la réinventent. L'objectif de l'analyse stratégique consiste à développer un système de création de valeur au sein duquel les différents acteurs du réseau, à savoir les acheteurs et les fournisseurs travaillent ensemble à la co-crédation de valeur et non plus seulement au sein de la chaîne de valeur de chaque entreprise. Les compétences de base apparaissent comme la clé de la création de valeur supérieure (Lakemond et al., 2004) qui résulte de la combinaison unique d'un ensemble de ressources et de capacités complémentaires et spécialisées (Amit et Zott, 2001). Lorsque l'objectif est la création de valeur, la manière dont les ressources et les capacités du fournisseur sont utilisées devient de première importance. Les acheteurs et les fournisseurs créent de la valeur ensemble. Le rôle de l'autre partie est donc crucial. La gestion de l'offre devrait donc conduire à envisager les fournisseurs comme des partenaires importants et des facilitateurs dans le processus.

Selon Lefaix-Durand (2006, p. 5) : « la relation inter organisationnelle est un processus qui restitue aux parties prenantes des avoirs qu'elles jugent importants. Elle est le retour sur investissement perçu par les actionnaires dans une perspective financière, la rencontre des besoins du client dans une approche marketing ou encore le développement et le maintien d'un avantage concurrentiel dans une perspective stratégique ».

19^{ème} Colloque de l'AIM

20 et 21 mai 2014 à Aix en Provence

« Le Management à l'épreuve des Systèmes d'Information : enjeux, défis et perspectives »

Cette troisième voie n'exclut pas, à l'évidence la seconde, mais la première non plus, car parmi les facteurs influençant les RIO, on peut distinguer d'une part, les facteurs de proximité des acteurs, la fréquence de l'échange, le degré d'interdépendance entre les acteurs et d'autre part, les facteurs d'engagement, d'opportunisme, de coopération, de communication et de confiance .

Il est toutefois très difficile de mesurer la valeur réelle d'une relation. Les différents types d'indicateurs généralement associés aux retombées de ces relations : compétitivité, performance, profitabilité, efficacité, satisfaction, succès, .. sont ainsi mobilisés (Lefaix-Durand, 2006) (cf tableau 2).

Tableau 2 : Indicateurs de la création de valeur au sein des RIO (adapté de Ulaga et Eggert, 2005)

Bénéfices	Indicateurs de la création de valeur
(1) Produit	Amélioration de la qualité, la fiabilité et la profitabilité du produit ainsi que de la qualité des matériaux achetés ; disponibilité de la ligne produit ; facilitation de la personnalisation et de la personnalisation de masse.
(2) Service	Amélioration de la qualité, la fiabilité et la réactivité du service à la clientèle.
(3) Livraison et mise en marché	Amélioration de la pénétration de nouveaux marchés et de l'expansion de marchés existants, de la couverture de marché, de l'efficacité de la distribution, du réapprovisionnement et de la rotation des stocks, de la gestion des coûts d'inventaires, de la réception des matériaux achetés (en temps, quantité et qualité) ; livraison à temps ; augmentation de la flexibilité, de la rapidité de mise en marché, de l'agilité de production, de la rapidité et de l'efficacité du transfert des commandes ; réduction des temps de cycle d'ordonnancement.
(4) Savoir et savoir-faire	Optimisation des ressources ; développement du savoir-faire, de l'apprentissage et des connaissances (sur les marchés, etc.) ; développement de l'innovation et des nouveaux produits ; amélioration de la compétitivité des politiques de prix, de l'accès aux ressources/compétences manquantes et aux nouvelles technologies (produit/procédé) ; facilitation de l'intégration de nouvelles technologies.
(5) Interactions personnelles	Amélioration de la propension à résoudre les conflits, de la satisfaction, de la valorisation personnelle et de la capacité de prise de décision.

1.3. Vers un cadre théorique intégrateur : la théorie des ressources et des compétences

Les ressources que détient toute entreprise lui permettent de se différencier de ses concurrents et d'avoir un avantage concurrentiel durable. Le degré de rareté et de substituabilité des ressources détenues par l'entreprise impacte directement sa performance. Wernerfelt (1984), l'un des fondateurs de la théorie des ressources (*resource-based view*), définit une ressource comme un actif tangible ou intangible, ou comme une force ou faiblesse, rattachée de manière semi-

permanente à la firme. La distinction, très souvent utilisée dans la littérature, consiste à séparer les ressources tangibles (humaines, financières ou matérielles) des ressources intangibles (information, réputation, savoir-faire et connaissances) au sein de l'organisation (Nanda, 1996). Certaines ressources d'une entreprise peuvent se révéler intransférables à d'autres organisations et lui conférer, par là-même, un avantage concurrentiel (Barney, 1991). D'une manière générale, la théorie des ressources présente les compétences de l'entreprise comme la résultante de la combinaison coordonnée et valorisante des différentes ressources. Il est dès lors important d'établir une distinction nette entre ressources et compétences, c'est-à-dire de différencier ce qu'une entreprise possède (les ressources) de ce qu'elle sait faire (les compétences) (Prahalad et Hamel, 1990 ; Grant, 1991).

Certes, la manière dont sont combinées et mobilisées les ressources et les compétences importe tout autant que le portefeuille (de R&C) détenu par l'entreprise. Parallèlement à la reconnaissance du rôle des R&C, les années 1990 ont vu apparaître une prise de conscience de l'importance des capacités relatives des firmes à utiliser leurs R&C actuelles, à concevoir de nouvelles manières de les utiliser et à en créer de nouvelles. Teece et *al.* (1997) ont alors défini la notion de capacité dynamique comme « *l'aptitude d'une firme à intégrer, construire, et reconfigurer ses compétences internes et externes pour faire face aux changements rapides de l'environnement* » (*ibidem*, p. 516). Dès lors, l'avantage concurrentiel d'une entreprise se trouve dans ses processus organisationnels et managériaux (« coordination et intégration » ; « reconfiguration et transformation »), qui dépendent de ses actuelles positions en ressources.

Dans le cadre de notre recherche, la mobilisation de la théorie des R&C est intéressante dans la mesure où elle s'intéresse à la valorisation des ressources et compétences détenues par l'entreprise. Nous souhaitons donc analyser le SSIO comme une ressource commune co-créée par les deux entités en s'appuyant sur leurs compétences respectives (grande entreprise et le fournisseur, ce dernier souvent de petite taille est supposé ne pas posséder toutes les R&C internes, surtout humaines, financières, nécessaires pour les projets de SSIO), pour apporter des éléments de réponse à notre question de recherche : le déploiement en SI est-il créateur de valeur dans la relation partenariale client-fournisseur?

Pour aborder cette question, que nous avons proposée au CIGREF³, nous avons choisi de façon exploratoire, d'analyser la relation partenariale de deux grandes entreprises (aéronautique et installation électrique et maintenance) avec leurs fournisseurs. Le choix de ces deux entreprises est guidée par l'opportunité méthodologique (Girin, 1989). En effet il était indispensable que nous ayons conjointement accès aux grandes entreprises et à leurs dirigeants pour entrer dans la compréhension des objectifs et le fonctionnement de leurs PTC, mais il nous fallait aussi entrer

³ Réseau de grandes entreprises ayant pour mission de « *promouvoir la culture numérique comme source d'innovation et de performance* ».

en contact avec leurs fournisseurs et plus spécifiquement leurs PME fournisseurs. Seule une acceptation personnalisée permettait un tel accès à des données dotées d'un caractère certain de confidentialité. Nous ne souhaitons pas, par ailleurs, que les deux terrains appartiennent au même secteur d'activité pour éviter une dimension trop monographique, et il nous paraissait préférable que les entreprises concernées fassent partie de grands groupes disposant de systèmes d'information importants et de savoirs faire très construits en matière informatique.

Au delà de cette opportunité d'accès aux deux terrains, le choix de ces deux grandes entreprises nous paraît tout à fait pertinent et justifié pour répondre à la problématique de notre recherche. En effet, la première (secteur aéronautique) a mis en place des SI partagés avec ses fournisseurs sous forme de portails technologiques collaboratifs (PTC). Outils de communication et d'échange d'informations avec les fournisseurs concernant les prévisions des ventes par exemple, ils sont aussi des outils collaboratifs pour partager les besoins industriels de la chaîne logistique. La seconde (installation électrique et maintenance) utilise des SI partagés qui sont des outils de communication avec les fournisseurs (plans autocad, plannings d'approvisionnement, descriptifs d'installation électrique, etc.), des informations de marchés, des cahiers des charges techniques, des consultations de données commerciales.

Notre ambition est de montrer que le déploiement efficace des SI trouve sa concrétisation dans les transformations, voire, les innovations organisationnelles de l'entreprise et non pas seulement dans l'implantation d'un nouvel outil (accès au réseaux sociaux, forum, ou paiement électronique). La définition des besoins en matière de SI des fournisseurs et des clients nous permettra de disposer d'éléments pour guider l'action des équipes dirigeantes des entreprises et leur permettre de mettre en œuvre concrètement les standards de gouvernance des SI dans leurs relations partenariales.

II- Méthodologie

2.1. Le contexte de l'étude empirique

Visant un pragmatisme empirique, nous avons choisi une méthode mixte car elle permet l'étude de phénomènes complexes dans leur contexte et n'exclut aucune technique de collecte de données. Une recherche en méthodes mixtes est un type de recherche dans laquelle un chercheur combine des éléments de méthodes qualitatives et quantitatives pour répondre à l'ampleur et à la profondeur des besoins de compréhension et de corroboration de l'étude (Johnson et al., 2007 ; Aldebert et Rouzies, 2013).

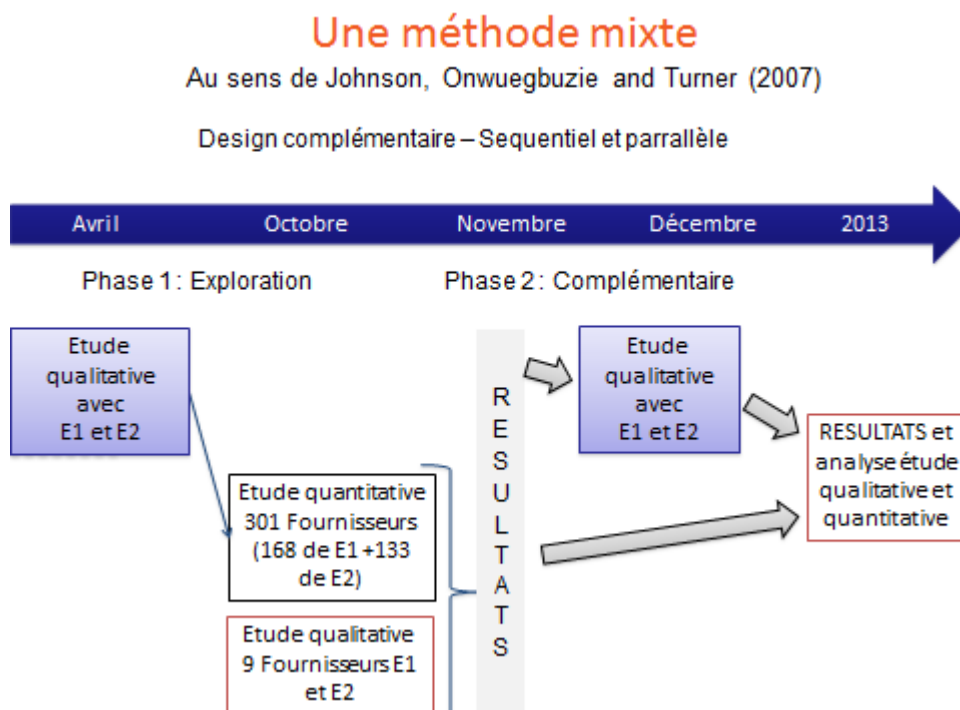
L'entreprise n°1 que nous nommerons E1 est une entreprise française spécialisée dans le secteur de l'aéronautique. Elle travaille avec de nombreux fournisseurs, sous-traitants de produits et de services et dispose de plus de 30 années d'expérience à l'international, des clients dans 150 pays, des filiales et des participations dans les cinq continents.

Notre seconde entreprise E2 est la filiale thématique et régionale d'un très grand groupe français. Spécialisée dans le secteur du BTP, elle travaille avec de nombreuses entreprises régionales tant sous-traitantes que fournisseurs car les produits achetés sont très volumineux avec des coûts de transport élevés et implique un grand besoin de proximité.

2.2. Recueil des données

Notre méthode de récolte des données s'est faite en plusieurs phases que nous présentons à travers la figure ci-dessous.

Figure 3 : Diapositive de la méthode mixte



Une première phase a consisté en des entretiens semi-directifs, d'une durée moyenne de 1 heure 30, à l'aide d'un guide d'entretien auprès de responsables (Responsable de la stratégie sourcing, Senior manager, responsable des achats) des deux grandes entreprises. Cette première phase a permis de mieux cerner l'écosystème d'affaires, le fonctionnement de la chaîne logistique, l'environnement technologique, le rôle des TIC/SI dans la relation avec les fournisseurs ainsi que les intentions en matière de SI des deux entreprises.

Une seconde phase a consisté à réaliser une enquête par questionnaire auprès de l'ensemble des fournisseurs stratégiques des deux entreprises, fournisseurs dont les coordonnées nous ont été communiqués directement par les deux donneurs d'ordres (301 au total dont 168 fournisseurs de E1 et 133 fournisseurs de E2). Ce questionnaire a été élaboré autour de thématiques clés à savoir

19^{ème} Colloque de l'AIM

20 et 21 mai 2014 à Aix en Provence

« Le Management à l'épreuve des Systèmes d'Information : enjeux, défis et perspectives »

: le déploiement en SIIO des fournisseurs (utilisation ou non de SIIO), la relation client-fournisseur (mesurée à travers l'orientation à long terme de la relation, la gouvernance en réseau) et la création de valeur construite à partir des travaux de Ulaga et Eggert (2005) et Paulraj et al., (2006). Ce dernier concept est mesuré à travers trois variables :

(a) La création de valeur autour du produit offert et du processus de production (la qualité du produit vendu, la conformité des produits aux spécifications du client, l'amélioration continue de l'offre, le respect des délais de livraison, la flexibilité dans les demandes de changement de spécification du client, la productivité du travail);

(b) La création de valeur relative aux interactions personnelles entre les deux organisations (la capacité du fournisseur à fournir des services à valeur ajoutée, le degré de réactivité dans les réponses et spécifications des clients, les relations interpersonnelles existantes);

(c) La co-crédation de valeur (l'accès à l'expertise technique du client ou du fournisseur).

L'annexe 1 présente l'opérationnalisation de nos construits. Ce questionnaire a été-administré via Survey Monkey, un outil de sondage en ligne permettant de créer et de collecter des données en ligne. La phase de recueil de données a duré deux mois (octobre-novembre 2013). Nous avons obtenu 112 réponses dont 85 retours exploitables (57 pour E1 et 28 pour E2 ; soit un taux de retour exploitables de 28%). Des 85 répondants, 44% sont des fournisseurs d'équipements spécifiques et 40% des fournisseurs de pièces et d'équipements standards ; 30% d'entre-eux utilisent un PTC dans leur relation avec le donneur d'ordre (40% pour E1 et 8,7% pour E2). La durée de la relation partenariale est majoritairement de plus de 10 ans. L'annexe 2 présente les caractéristiques de l'échantillon de l'étude quantitative.

Une troisième phase a consisté en une étude qualitative auprès des fournisseurs via des entretiens individuels. Le but de ces entretiens était d'approfondir des éléments de l'enquête quantitative et de mieux comprendre d'une part, l'intérêt ou le désintérêt des fournisseurs pour l'utilisation des portails collaboratifs dans leurs relations d'affaires avec la grande entreprise et d'autre part les origines de leur perception quant à la création de valeur potentielle entre eux et la grande entreprise via l'utilisation des PCT.

Sur les 85 répondants au questionnaire, neuf fournisseurs ont accepté d'être interviewés. Des entretiens semi-directifs d'une durée moyenne de 1 heure à partir d'un guide d'entretien (35 pages retranscrites) ont été réalisés auprès des responsables achat, logistique, de directeurs de ces 9 fournisseurs de E1 et E2 . L'annexe 3 présente les caractéristiques des fournisseurs interrogés.

A l'issue de ces trois premières phases, nous avons mené deux entretiens semi-directifs à visée complémentaire auprès des responsables achats et relation fournisseurs des deux grandes entreprises afin de les confronter aux résultats obtenus.

2.3. L'analyse des données

Sur le plan technique, les différents entretiens individuels avec les clients et avec les fournisseurs ont été enregistrés et retranscrits en totalité en vue de l'analyse de données. Pour analyser les discours, nous avons utilisé l'analyse de contenu thématique.

En ce qui concerne la phase quantitative, nous avons examiné les statistiques descriptives et plus particulièrement les fréquences relatives et les corrélations entre variables.

III- Résultats

3.1. Les relations partenariales dans l'écosystème des deux grands donneurs d'ordre

Avant de présenter les résultats de cette partie, nous précisons le type de relations client-fournisseurs des entreprises étudiées en nous inspirant de la matrice de Bensaou (1999). Les grandes entreprises et leur fournisseurs sont engagés dans une relation partenariale stratégique (strategic partnership). Cette relation se construit sur le long terme. Elle se caractérise par la confiance mutuelle, la coopération, le co-développement, l'interdépendance et les interactions. Chacun des partenaires investit dans la relation (investissements tangibles et intangibles) et développe des actifs spécifiques (machines, PTC par exemple). Les produits sont complexes et consommateurs de savoir-faire, leurs fabrications sont adaptées aux besoins des clients. La difficulté qu'aurait le fournisseur à redéployer les actifs spécifiques (tel que le PTC dédié à la relation) expliquerait un coût élevé de transfert, il est donc dissuasif d'une rupture de la relation.

Le premier résultat de l'étude porte sur la dimension des relations entre la grande entreprise et ses fournisseurs clés. En raison de la durée de vie très longue des deux entreprises (une trentaine d'années en moyenne), un fournisseur devient clé lorsque la réponse qu'il offre aux attentes stratégiques de l'entreprise permet d'établir une relation structurellement pérenne. Ainsi, 74,1% des entreprises de notre échantillon quantitatif sont en relation depuis plus de 20 ans avec E1 et 73,7% des fournisseurs de E2 ont une relation supérieure à 10 ans avec ce donneur d'ordre.

Cette fidélité dans la relation partenariale s'explique aussi par le fait que pour devenir fournisseur, ces entreprises doivent être certifiées ISO 9100, certification ne pouvant être obtenue qu'après un processus d'audit long pouvant s'étendre sur 2 ans. Cette relation durable est perçue par les fournisseurs comme étant un engagement mutuel, une orientation à long terme qui se traduit par un sentiment de confiance ou encore, le sentiment d'appartenir à la même « famille » (cf Annexe 4). Ce type de relation semble être en lien étroit avec la réalisation d'affaires et la fréquence des commandes. En effet, plus les fournisseurs interrogés sont dans une relation

durable avec les donneurs d'ordre et plus ils ont une fréquence de commandes importantes ($r=0,288$; $p=0,012$). Nous observons de notre étude quantitative qu'E1 commande au moins une fois par jour chez 34,5% de ses fournisseurs répondants et au moins une fois par semaine chez 45,5 % d'entre-eux. L'entreprise E2 commande au moins une fois par jour chez 13% et au moins une fois par semaine chez 26,1% des ses fournisseurs.

Le facteur temps est un enjeu économique pour ces deux entreprises qui ont des coûts de recherche et développement. L'intérêt de ces entreprises est donc d'amortir les dépenses de R&D et d'industrialisation sur la plus longue durée possible et donc, à ce titre, de garder aussi longtemps qu'ils sont performants les mêmes fournisseurs. Nous observons également, que plus le mode de gouvernance est lourd avec le recours à de nombreuses procédures administratives et de nombreux intermédiaires pour la prise de décision et plus les entreprises ont recours à un Portail de Travail Collaboratif.

3.2. Les SIIO de E1 et E2 et leur fournisseurs

3.2.1. Le déploiement des SSIO chez E1

E1 utilise des *Backbones* (colonne vertébrale en anglais) qui sont de gros systèmes d'information sur lesquels sont connectées des applications plus petites. Sur ces backbones se trouvent des données de supply chain, de manufacturing, des données financières, etc. Il y a des backbones SAP, design office, finance, etc. Sur ces backbones spécifiques, sont adjoints des outils métiers qui servent les processus. L'ensemble des systèmes connexes vient se nourrir sur les données de base qui sont dans ces backbones. De part et d'autre des backbones, des outils métiers sont partagés avec les collaborateurs en interne et des outils métiers partagés avec les fournisseurs ou partenaires[3].

Deux types de portails collaboratifs ont été créés et sont connectés aux backbones :

- des *portails collaboratifs internes* : mis à la disposition des équipes de production, de supply chain permettant à ces derniers d'accéder à certains contenus ou données des backbones. Par exemple via le portail interne, les collaborateurs en interne peuvent accéder aux outils métiers

- des *portails fournisseurs ou partenaires* : un fournisseur peut y voir l'état de sa commande, de ses factures, accéder à un document donné pour travailler avec E1, peut aller sur l'un des systèmes. Cependant les fournisseurs ou partenaires ne peuvent voir, via leurs portails, que "ce qu'ils ont le droit de voir". Des systèmes de collage, d'identification ont été mis en place par E1. Des espaces collaboratifs ont donc été créés permettant à E1 « *de mettre dehors ce qu'il a envie de mettre dehors* ». En effet, via ces portails partenaires ou supply, les espaces collaboratifs permettent d'échanger des données (techniques, achats, financiers, documents, plans). Selon E1, ces portails technologiques collaboratifs aident les manufacturiers et les fournisseurs à gagner en

visibilité, en contrôle et en intégration sur les processus critiques d'affaires. E1 n'échange pratiquement jamais de données stratégiques avec ses fournisseurs. La plupart des données échangées sont des éléments contractuels qui permettent aux fournisseurs de satisfaire le contrat. Le seul élément stratégique qui est mis à la disposition des fournisseurs concerne les prévisions.

3.2.2. Le déploiement des SSIO chez E2

Si la structure régionale de E2, avant son rachat, utilisait SAP, elle utilise actuellement Oracle comme progiciel de gestion intégré avec les éléments suivants : planification de la chaîne de valeur, gestion du cycle de vie du produit, approvisionnements avancés, orchestration et exécution des commandes et fabrication. Pour une raison d'harmonisation des systèmes de l'ensemble des marques, E2 entame une migration vers SAP d'ici 2015. Les redécoupages juridiques des entités nécessitent un délai pour être traduits par des découpages nouveaux dans l'ERP. Dans la gestion courante actuelle, des passerelles sont mises en place entre les deux systèmes. L'intégration de SAP en 2003 s'était traduite par une intensification de la politique de numérisation et de dématérialisation favorisant l'utilisation du courriel pour les relations d'affaires avec l'ensemble des fournisseurs au détriment du fax. Seuls deux gros fournisseurs de E2 ont un système de portail de travail collaboratif intégré et accèdent en direct à l'ERP de E2. En interne, SAP est très utilisé car acheteurs et ingénieurs y retrouvent tous les contrats cadres (avec plus ou moins de détails selon les droits d'accès de ceux qui se connectent). Toutes les informations juridiques et les informations transverses (annuaires, fonctions et missions, les organigrammes, etc.) y sont également disponibles. Sont également accessibles toutes les données de comptabilité, de facturation, les commandes et le suivi de toutes les affaires courantes. Le mail est un des outils privilégiés, possédé et maîtrisé par tous les employés et dirigeants de chaque structure, il est fondamental au travail collaboratif chez E2.

Un extranet est également dédié aux fournisseurs. Ils ont accès, avec un code à des informations, à l'évolution de leurs commandes, l'état de la facturation et des paiements et leur suivi. Un système de chat, Lync est également utilisé pour des fournisseurs qui s'identifient comme disponibles, cela leur permet de s'appeler dans les minutes qui suivent où d'envoyer un message texte instantané. Un VPN (*Virtual Private Network*) ou réseau virtuel partagé est utilisé pour la gestion en partage de documents sur la base d'Outlook, avec plusieurs niveaux de confidentialité. Ce VPN permet aux salariés de travailler ensemble lorsqu'ils se trouvent sur des sites géographiques différents ou depuis leur domicile, en cas de difficulté particulière (intempéries, grèves lourdes des transports, etc.).

E2 ne souhaite pas investir dans des outils de travail collaboratif, même si de nombreux fournisseurs de grande taille demandent régulièrement à E2 de mettre en place un PTC ou d'utiliser leur propre ERP Client. Un système de e-sourcing mis en place, il y a quelques années, a été abandonné. Pour en faciliter l'utilisation, les collaborateurs du service achat avaient pourtant mis en place des réunions d'information et de formations très lourdes. «*Cela a été une*

démarche contraignante. On gagne des choses, mais pas tant que ça au final. Cela demande beaucoup d'efforts avec un gain pas si évident” (Entretien avec la responsable des achats de E2). Ces systèmes ont été abandonnés.

3.3. Les changements induits par les SIIO : la création de valeur

Pour comprendre le rôle que jouent les SI dans la création de valeur inter-organisationnelle, nous nous sommes intéressées au rôle des plates-formes collaboratives (PTC) mises en place par E1 et E2 dans leur relation avec leurs fournisseurs.

- L'étude quantitative montre que sur 85 fournisseurs interrogés, 30,8 % utilisent les PTC dans la relation avec le donneur d'ordres (40% pour E1 et 8,7% pour E2). Ils sont également 63,2% à partager un SI avec le donneur d'ordres E1 mais aucun fournisseur n'indique utiliser les PTC dans ses relations avec E2.

Parmi les raisons qui conduisent certains fournisseurs à ne pas utiliser les PTC, on note :

- le caractère jugé irremplaçable des relations humaines (33,3% de l'échantillon) : *“ça déshumanise un petit peu la relation. C'est quand même plus sympa d'avoir un e-mail en face”* (fournisseur 3 de E1),

- l'absence d'utilité de ces systèmes (25,9%) ; *“ça s'adresse plus à des entreprises qui produisent directement pour E1. Dans ce cas, le choix de cette plateforme est justifié car l'avantage c'est que ça offre des prévisionnels sur un horizon de six mois au moins”* (Fournisseur 3 de E1) ou qu'ils n'ont pas été sollicités (14,8%) par la grande entreprise pour les utiliser.

Parmi ceux qui utilisent un PTC, les avis sont partagés. Lors de leur mise en place, 55% des fournisseurs étaient favorables à leur utilisation, les autres y étaient réticents (15%), défavorables (5%) ou se sont sentis obligés de les employer (25%). Globalement, les fournisseurs interrogés jugent les PTC actuellement utiles voire très utiles (57,9%) comme nous pouvons le voir avec les verbatim suivants issus des entretiens : *“Les prévisionnels sont vitaux pour nous.... Le PTC X permet d'avoir une vision à long terme des prévisionnels”* (Fournisseur 2 de E1)

“Effectivement, ça facilite l'accès à certaines informations. On n'est pas forcément dépendant de la réponse du contact” (Fournisseur 3 de E1)

“La principale évolution, c'est qu'on tend vers des relations plus claires, moins opaques puisqu'il y a des interlocuteurs définis” (Fournisseur 5 de E1)

Selon les fournisseurs interrogés, ces PTC permettent surtout de partager des informations sur les commandes (84%), les transactions commerciales (68,4%), les prévisions de demandes (68,4%) et les factures (63,2%). Par contre, ils affirment ne pas échanger d'informations par ce biais sur la traçabilité des produits (94,7%) et le contrôle qualité (94,7%), des informations ou des connaissances sur les services ou les produits (94,4%), des documents techniques (75%) ou des évaluations mutuelles de performances (89,5%).

Les fournisseurs soulignent que le recours aux PTC dans la relation partenariale aurait plutôt amélioré la flexibilité (54,5%) : *“C'est un outil supplémentaire qui permet la fluidité des*

19^{ème} Colloque de l'AIM

20 et 21 mai 2014 à Aix en Provence

« Le Management à l'épreuve des Systèmes d'Information : enjeux, défis et perspectives »

informations entre nos deux entreprises” (Fournisseur 3 de E1) et la réactivité (66,7%) : “*Le PTC X pour toute la vision des commandes permet de suivre les commandes, d’avoir des informations prévisionnelles*”, (Fournisseur 4 de E1); “

Cependant l’avis des fournisseurs reste plutôt négatif. Ils ne sont que 39,1% à être satisfaits à l’égard des PTC et seuls 27,8% recommanderaient la mise en place de tels portails dans leur relation avec d’autres clients. Leur mise en place n’a clairement pas apporté d’améliorations notables (ni sur la conformité des produits (100%), ni augmenté le volume des commandes (91,7%), ni permis de faire des économies (85,7%) ou d’être plus productif (71,4%) et de faciliter le SAV (72,7%), ni diminuer les problèmes liés aux facturations (66,7%). Elle a induit, au contraire, du travail supplémentaire (57,1%) et des engagements financiers (83,3%) comme nous le montrent les verbatim ci-dessous.

“L’utilisation de ce portail a nécessité de former le personnel. En fait, on a dû s’adapter à ce portail dans notre fonctionnement, notre organisation de tous les jours, notre mentalité .. en fait, pour la mentalité, ça officialise beaucoup de choses car c’est juste les choses concrètes, officielles qu’on va mettre dans ce portail alors que les échanges par mail étaient plus légers et on posait beaucoup de questions” (Fournisseur 5, de E1).

“C’est une sorte de racket à vie, on paye les frais de fonctionnement du système. Ce n’est pas des relations dont on est habitué avec d’autres clients qui nous offrent un accès à leur portail gratuit” (Fournisseur 3 de E1)

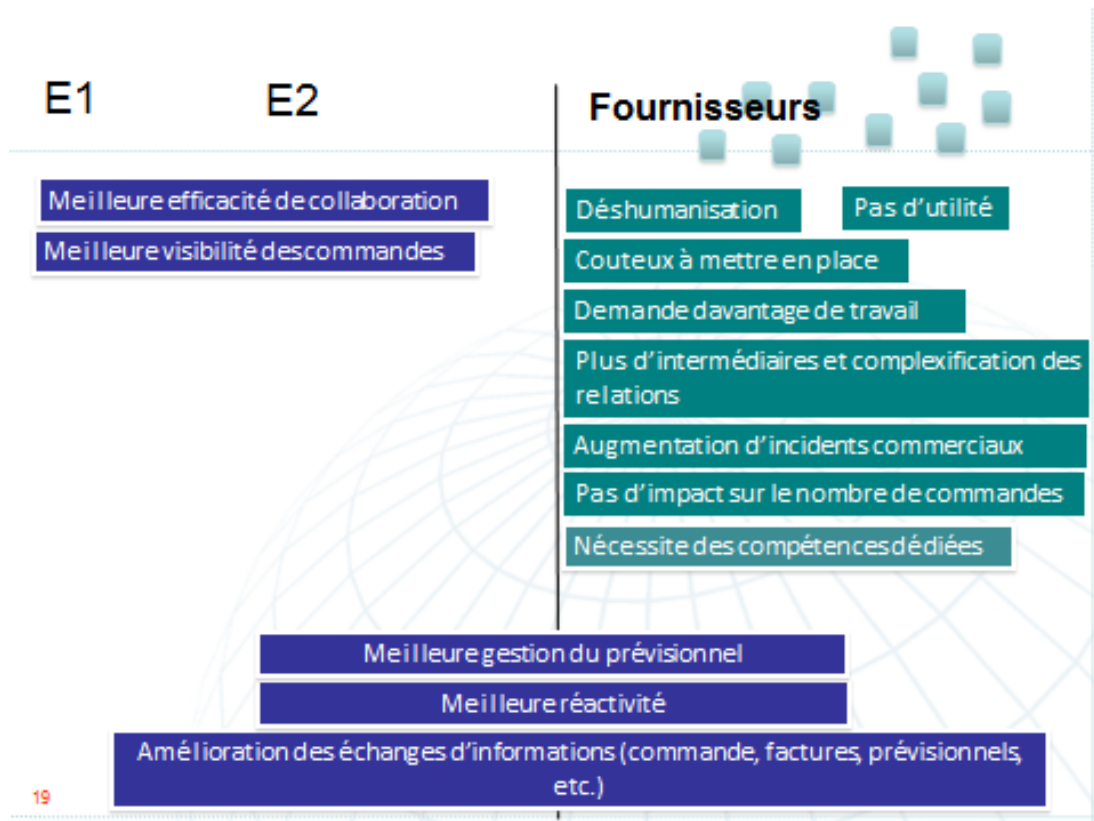
“Pour les factures, nous utilisons le PTC ... pour la dématérialisation. Ce système nous oblige à ressaisir les factures pour avoir une facturation papier vis-à-vis de la comptabilité. Ça n’arrange pas grand chose” (Fournisseur 4 de E1)

“... le Portail devient plus une charge de travail supplémentaire pour nous qu’autre chose puisque auparavant on communiquait sur les commandes via le mail, les tableaux excel, etc.... en disant on va décaler cette commande à telle date et E1 nous disait: “bon, j’accepte ou pas” tout cela à travers le tableau excel et par mail. Aujourd’hui, c’est toujours le cas et en plus, on va remplir le portail”. (Fournisseur 5 de E1).

Pour résumer, ces PTC sont créateurs de valeur dans la relation partenariale dans la mesure où ils favorisent la collaboration, la visibilité des commandes, les échanges d’information, la gestion des prévisionnels et améliorent la réactivité des fournisseurs. Cependant, à côté de ces points positifs, les fournisseurs notent parallèlement que ces outils leur sont souvent imposés et présentent des points négatifs : déshumanisation, faible utilité, plus d’intermédiaires, complexification de la relation, sous-utilisation du potentiel de ces outils, nécessité de compétences spécifiques.

La figure 4 ci-dessous résume l’apport des SIIO dans la relation partenariale entre E1 et E2 d’une part et leurs fournisseurs d’autre part.

Figure 4 : Création de valeur et SIIO



Conclusion

Dans ce travail de recherche, nous avons tenté de mieux comprendre le rôle joué par les SI dans la relation partenariale entre clients et fournisseurs en nous posant *la question de recherche suivante : le déploiement en SI est-il créateur de valeur dans la relation partenariale client-fournisseur?* Plusieurs résultats émergent de notre étude terrain.

L'orientation actuelle de déploiement des SIIO par les grandes entreprises est un déploiement assez déterministe de conception d'outils technologiques. Pourtant, il n'y a pas d'harmonisation dans les systèmes d'information. Dès lors, un déséquilibre dans l'alignement des SI entre les entreprises clientes et leurs fournisseurs apparaît. En accord avec la littérature correspondante (Henderson et Venkatraman, 1993), nous identifions plusieurs raisons pouvant expliquer ce non-alignement stratégique des SI. D'abord, les deux grandes entreprises étudiées sont contraintes de leur côté à une harmonisation des systèmes informatiques en interne au niveau du groupe auquel elles appartiennent. La migration vers des systèmes cohérents requiert leur attention en interne dans leur relation avec leur maison mère. E1 et E2 sont elles même en apprentissage d'utilisation de leur système d'information. Ensuite l'intérêt et les avantages au niveau global de la chaîne de valeur intégrant la grande entreprise et ses fournisseurs ne sont pas clairement identifiés, vus,

perçus par les fournisseurs, d'où leur manque d'intérêt ou le sentiment d'être obligé d'utiliser les PTC. D'autres fournisseurs mettent l'accent sur la complexité de systèmes qui suppose l'acquisition d'un masque leur permettant d'extraire les informations d'un document pour les transformer et les faire apparaître dans un autre document, ce qui est clairement une contrainte. Nous retrouvons ici les résultats de la littérature sur l'appropriation des TIC qui définit l'appropriation comme le processus par lequel un individu acte jour après jour pour rendre une technologie propre à son usage (De Vaujany, 2005) et la perception de l'utilité et la perception de la facilité d'utilisation comme les éléments facilitant cette appropriation. La perception de l'utilité d'une technologie est liée à la confiance qu'éprouve l'utilisateur de cette dernière quant à l'amélioration des performances occasionnée par son usage. La perception de la facilité d'utilisation d'une technologie est liée à la confiance qu'éprouve l'utilisateur de cette dernière quant à l'absence d'efforts née de son usage. Au regard de ces observations confrontées aux avancées des théories relatives aux SI, quelques propositions managériales peuvent être émises. Elles concernent le besoin d'harmonisation des SI clients et fournisseurs via un travail de coordination inter organisationnelle, ainsi qu'un effort d'accompagnement des fournisseurs afin qu'ils exploitent davantage les potentialités des TIC.

Bibliographie

- Allee, V., 2003. *The Future of Knowledge: Increasing Prosperity Through Value Networks*. Butterworth-Heinemann, Amsterdam.
- Amit, R., Zott, C., 2001. Value creation in e-business. *Strategic Management Journal* 22 (6/7), 493–520.
- Aubert, B., Dussart, A (2002), Systèmes d'information inter-organisationnel, CIRANO, Rapport bourgogne (CIRANO); 2002RB-01 (<http://www.cirano.qc.ca/pdf/publication/2002RB-01.pdf>)
- Barney, J., 1991. "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management* 17 (1), 99–120.
- Benghozi, P-J, et Cohendet, P. (1999), « L'organisation de la production et de la décision face aux TIC », in Brousseau et A. Rallet (éd.), *Technologies de l'information, Organisation et Performances Economiques*, Paris : Commissariat Général du Plan.
- Bensaou, B. (1999), Portfolios of buyer-supplier relationships, *Sloan Management review*.
- Bharadwaj, A. S. (2000), "A Resource-Based Perspective on Information Technology Capability and Firm Performance: An Empirical Investigation", *MIS Quarterly*, vol 4, n°1, p. 169- 193.
- Bovet, D., Martha, J., 2000. *Value nets: breaking the supply chain to unlock hidden profits*. John Wiley & Sons, New York.

19^{ème} Colloque de l'AIM

20 et 21 mai 2014 à Aix en Provence

« Le Management à l'épreuve des Systèmes d'Information : enjeux, défis et perspectives »

- Brulhart, F., Gherra, S. et Rousselot, P. (2009), « Un outil de mesure et de signalisation de la performance au service de l'analyse stratégique dans la PME : présentation d'un « modèle dupont enrichi », *Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, Vol 22, n° 2, p. 67-93.
- Carr, N.G. (2003), « IT Doesn't Matter », *Harvard Business Review*, vol 81, n°5, May, p. 41-50.
- De Vaujany, F.X. (2005), *Investissement informatique et évaluation des performances*, Ed. L'harmattan.
- Girin J. (1989), L'opportunisme méthodologique dans les recherches sur la gestion des organisations, Communication à la journée d'étude « la recherche-action en action et en question », AFCET, Ecole centrale de Paris, 10 mars .
- Lefèvre,P. (2001), Les portails d'accès à l'information, *Documentaliste-Sciences de l'information*, Vol.38, p.188-196.
- Jourou, N., Kalika, M., (2004), Strategic alignment: a performance tool (an empirical study for smes), *Proceeding of the Tenth Americas Conference on Information Systems*, 5-8 August, New York, pp.3693-3701.
- Kähkönen, A.K. et Lintukangas, K. (2012) Supply management as a value creating element in a firm, *International Journal of Value Chain Management*, Vol. 6, N°4, 358-374 (17)
- Lakemond, N., van Raaij, E., van Weele, A., 2004. Value creation through collaboration: the complex reality of supplier involvement in product development. *Proceedings of the 13th Annual IPSER A Conference*, 4-7 April 2004, Catania, Italy.
- Lefaix-Durand, A. (2006), « Relations interorganisationnelles et création de valeur », *Revue française de gestion*, Vol 5, no 164, p. 205-227.
- Marshall, A. (1997), *Principles of Economics*, Reprint Prometheus Books, New York. Originally published 1920, 8th ed. Macmillan, London.
- Martin, EW, Dehayes C.V., Hofer D.W. et Perkins W. C. (1999), *Managing Information Technology: what Managers Need to Know*, Prentice-Hall, Upper Saddle River,NJ.
- Normann, R. and R. Ramirez (1993); "From value chain to value constellation: Designing interactive strategy", *Harvard Business Review*, July-August, 71 (4), pp. 65-77.
- Penrose E.T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Wiley, New York.
- Pham, Q. T. (2010), Measuring the ICT Maturity of SMEs, *Journal of Knowledge Management Practice*, Vol. 11, n°1,p.1-9.
- Porter M.E. et Millar V. (1985), "How information gives you competitive advantage", *Harvard Business Review*, juillet/août, 149-160.
- Prahalad, C.K., Hamel, G. (1990), "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, vol 68, n°3, pp.79-91.
- Raymond, L., Bergeron, F. et Blili, S. (2005), « The assimilation of e business in manufacturing smes, déterminants and effects on growth and internationalization », *Electronic markets* , Vol 15, n°2, mai
- Renken, J. (2004), "Developing an IS/ICT Management Capability Maturity Framework,"

19^{ème} Colloque de l'AIM

20 et 21 mai 2014 à Aix en Provence

« Le Management à l'épreuve des Systèmes d'Information : enjeux, défis et perspectives »

Proceedings of SAICSIT, pp.53-62.

Robey, D., Im G., Wareham, J.D. (2008), Theoretical Foundations of Empirical Research on Interorganizational Systems: Assessing Past Contributions and Guiding Future Directions, *Journal of the Association for Information Systems*, 9(9), p. 497-518.

Ryssels, R., Ritter, T. et Gemünden, H. G. (2004), The impact of information technology deployment on trust, commitment and value creation in business relationships, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol.19, n°2, p.197-207.

Seck, A.M. (2010), « L'impact de l'émergence du multi-canal sur la gestion de la distribution des services », *Economies et Sociétés*, Série « Economie et Gestion des services », EGS, Vol 2, n°11, pp. 231-250.

Souissi A. (2013), Modélisation centrée sur les processus métiers pour la génération complète de portails collaboratifs, thèse de doctorat, Université Lille 1, France.

Teece, D., G. Pisano, and A. Shuen (1997), « Dynamic capabilities and strategic management », *Strategic Management Journal*, Vol 18, pp. 509-533

Ulaga, W., Eggert, A. (2005), « Relationship value in business markets : The construct and its dimensions », *Journal of Business to Business Marketing*, vol. 12, n° 1, p. 73-99.

Wernerfelt, B. (1984), A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, Vol 5, n° 1

19^{ème} Colloque de l'AIM

20 et 21 mai 2014 à Aix en Provence

« Le Management à l'épreuve des Systèmes d'Information : enjeux, défis et perspectives »

Annexes

Annexe 1 : Récapitulatif des construits mobilisés dans cette recherche et leur opérationnalisation

Construits mobilisés	Dimensions	Opérationnalisation
La RIO	- Orientation à long-terme - gouvernance en réseau)	Paulraj et al. (2008); Su et al. (2008); Taller (2005)
Création de valeur dans la RIO	- Création de valeur autour du produit offert - Création de valeur relative aux interactions personnelles entre les deux organisations - Co-crédation de valeur	Paulraj et al. (2006); Ulaga et Eggert (2005)

19^{ème} Colloque de l'AIM

20 et 21 mai 2014 à Aix en Provence

« Le Management à l'épreuve des Systèmes d'Information : enjeux, défis et perspectives »

Annexe 2 : Description des caractéristiques de l'échantillon de l'étude quantitative

		Général	E1	E2
Type de fournisseurs	Fournisseur d'étude	1,3%	0	4,3%
	Fournisseur de services	6,5%	1,9%	17,4%
	Fournisseur d'équipement spécifique	44,2%	44,4%	43,5%
	Fournisseur de pièces et d'équipements standards	40,3%	44,4%	30,4%
	Autre	7,8%	9,3%	4,3%
Chiffre d'affaires	Moins de 2 M	14 %	11 %	21 %
	Entre 2 et 10 M	24 %	23 %	25 %
	Entre 10 et 50 M	31 %	39 %	14 %
	Plus de 50 M	31 %	27 %	40 %
Durée de la relation avec le donneur d'ordre	Entre 1 et 3 ans	1,3%	0	4,3%
	Entre 3 et 5 ans	2,6%	3,7%	0
	Entre 5 et 10 ans	7,8%	1,9%	21,7%
	Entre 10 et 20 ans	28,6%	20,4%	47,8%
	Entre 20 et 30 ans	26%	31,5%	13%
	Plus de 30 ans	33,8%	42,6%	13%
Fréquence des commandes du donneur d'ordre	Moins d'une fois par an	3,8%	1,8%	8,7%
	Au moins une fois par an	7,7 %	3,6%	17,4%
	Au moins une fois par mois	20,5%	14,5%	34,8%
	Au moins une fois par semaine	39,7%	45,5%	26,1%
	Au moins une fois par jour	28,2%	34,5%	13%
Utilisation de PTC dans la relation avec le donneur d'ordre	Non	69,2%	60%	91,3%
	Oui	30,8%	40%	8,7%

19^{ème} Colloque de l'AIM

20 et 21 mai 2014 à Aix en Provence

« Le Management à l'épreuve des Systèmes d'Information : enjeux, défis et perspectives »

Annexe 3 : Description des Caractéristiques des fournisseurs interrogés dans l'étude qualitative

Nom fournisseur (date d'entretien)	Caractéristique des interviewés	Taille (salariés)	Activités	Clients
Fournisseur 1 (30/10/2013)	Co-directeur	110	Marquages et signalétiques industriels	E1
Fournisseur 2 (27/11/2013)	Key account manager	60	Système de filtration	E1
Fournisseur 3 (21/11/2013)	Chargé d'affaires	48	Système de climatisation Pièces de rechanges	E1
Fournisseur 4 (14/11/2013)	Représentants commercial et technique	42	Pièces plastiques	E1
Fournisseur 5 (8/11/2013)	Chargé d'affaires	100	Fabrication de pièces technique	E1
Fournisseur 6 (18/11/2013)	Directeur	40	Fournisseurs de de Cegelec	E2
Fournisseur 7 (09/12/2013)	Ingénieur Commercial	90000	Fournisseur de contact électrique	E2
Fournisseur 8 (12/11/2013)	Responsable commercial	30	Solutions qualité	E2
Fournisseur 9	Responsable Achat	104	Chaudronnerie inox, alu et acier, la tuyauterie industrielle acier et inox	E2

19^{ème} Colloque de l'AIM

20 et 21 mai 2014 à Aix en Provence

« Le Management à l'épreuve des Systèmes d'Information : enjeux, défis et perspectives »

Annexe 4 : Analyse factorielle de la RIO

Encadré – Relation avec le donneur d'ordre

Une première analyse factorielle (par composante principale - rotation oblimin) portant sur les 7 items relatifs au RIO (question 17) met en évidence 2 facteurs expliquant conjointement 64,6% de la variance. Après avoir retiré un item présentant une communauté très faible, une seconde analyse factorielle a été réalisée sur les 6 items restant. Deux facteurs ont été dégagés expliquant 71,4% de la variance totale. Le premier facteur expliquant 48% de la variance concerne la relation à long terme de l'entreprise avec son donneur d'ordre. Il y est question de relation de confiance, d'alliance à long terme ou d'interdépendance. Le second facteur concerne la gouvernance et réunit les deux items faisant référence à la lourdeur des procédures administratives et au nombre d'intermédiaires.

Relation avec le donneur d'ordre	Communautés	Composante	
		1	2
Q17_4 - Relation de confiance	0,886	0,940	-0,186
Q17_3 - Alliance à long terme	0,812	0,901	-0,154
Q17_7 – Sentiment d'appartenance à la famille du donneur d'ordre	0,72	0,804	0,155
Q17_5 – Relation d'interdépendance	0,591	0,697	-0,417
Q17_1 – Echanges passant par de nombreuses procédures	0,751	-0,013	0,86
Q17_6 – Echanges passant par de nombreux intermédiaires	0,72	-0,204	0,715
Valeur Propre		2,908	1,374
% de variance expliquée		48,47%	22,90%
Variance totale		71,37	
KMO = 0,730 et le test de sphéricité de Bartlett est significatif ($X^2 (15) = 186,699 ; P < 0,001$)			

La cohérence interne des facteurs mis en évidence a été mesurée par l'alpha de Cronbach. Pour le premier facteur il est de 0.831 (pas de calcul de l'indice lorsque le facteur est composé de 2 items)

[3] E1 qualifie un fournisseur de partenaire lorsque ce dernier accepte de travailler avec elle sur des projets d'innovations et de n'être payé qu'après la vente du produit.