

Les systèmes d'informations inter-organisationnels à l'ère théorique

The inter-organizational information systems in the theoretical era

KETTANI HASSANI Jaafar

Doctorant chercheur

Laboratoire de Recherche en Management, Stratégie, et Gouvernance (MASRAG)

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger

Université Abdelmalek Essaadi, Maroc

Jaafar.kett@gmail.com

BENRREZZOUQ Rhizlane

Professeur chercheur

Laboratoire de Recherche en Management, Stratégie, et Gouvernance (MASRAG)

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger

Université Abdelmalek Essaadi, Maroc

benrrezzouq.rhizlane@gmail.com

Date de soumission : 28/08/2019

Date d'acceptation : 25/10/2019

Pour citer cet article :

KETTANI HASSANI J. & BENRREZZOUQ R. (2019) « Les systèmes d'informations inter-organisationnels à l'ère théorique » Revue Internationale des Sciences de Gestion « Numéro 5 : Octobre 2019 / Volume 2 : numéro 4 » p : 537 - 552

Digital Object Identifier : <https://doi.org/10.5281/zenodo.3532923>

Résumé :

Ce travail est réalisé afin d'analyser la source de la naissance théorique des systèmes d'information inter-organisationnels. Certes, ces systèmes d'informations ont apparu à partir des années 2000, mais ils ne représentent qu'un résultat naturel qui a vu le jour grâce au développement de plusieurs constats des théoriciens du 20^{ème} siècle.

Dans cet article, nous essayerons de faire le lien entre les systèmes d'informations inter-organisationnels et deux théories principales dans l'histoire de la logistique à savoir la théorie des coûts de transaction et la théorie des capacités dynamiques. Notre objectif est d'arriver à établir un cadre théorique qui regroupe ces trois éléments.

Mots-clés : Systèmes d'information ; CPFAR ; Chaîne logistique ; Coûts ; Environnement.

Abstract:

This article was written to analyze the theoretical source of the inter-organizational information systems. Those information systems appeared in the beginning of the 21 century, but they only represent the natural result of many theoretical findings of the authors of the last century.

In this paper, we will try to make the link between the inter-organizational information systems, the cost transaction theory and the dynamic capacity theory. In addition, our goal is to establish a theoretical framework of those systems.

Key words: Information systems; CPFAR; Supply chain; Cost; Environment.

Introduction :

Depuis plusieurs décennies, les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) ont connu un développement considérable, des technologies qui avaient pour objectif de faciliter les tâches quotidiennes des employés, ensuite et à travers plusieurs phases, nombreux concepts ont vu le jour afin de résoudre des problématiques fonctionnelles évoqués dans plusieurs théories des organisations. Les Système d'Information (SI ou Information System - IS) traditionnellement internes à une entreprise, sont étendus au-delà des frontières des organisations pour évoluer vers des Systèmes d'Information Inter-Organisationnels (SIIO ou Inter Organizational System IOS). Ces systèmes inter-organisationnels ont résolu plusieurs problèmes relatifs aux relations des firmes avec leurs partenaires.

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

Ce travail est réalisé dans le cadre de la réalisation d'un projet de recherche sous le thème « les systèmes d'informations inter-organisationnels et la qualité de relation client-fournisseur ».

Dans ce travail, nous mettrons le point et analyser les apports des deux théories principales dans l'histoire de la logistique à savoir la théorie des coûts de transactions et la théorie des capacités dynamiques.

Dans la première partie, nous rappellerons l'ensemble des apports de la théorie des coûts de transaction ainsi que la théorie des capacités dynamiques. Ensuite, nous évoquerons le cas du CPF (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment) comme étant un exemple des systèmes d'information inter-organisationnels et présenter ses différents rôles aux sein des entreprises. Enfin, nous discuterons la relation entre les deux théories de départ et les systèmes d'informations inter-organisationnels.

Alors, Quels sont les apports de la théorie des coûts de transaction et de la théorie des capacités dynamiques ? Quels sont les rôles des apports des systèmes d'information inter-organisationnels ? Et quelle est la relation qui peut exister entre eux ?

1. Revue de littérature :

1.1. La théorie des coûts de transaction :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

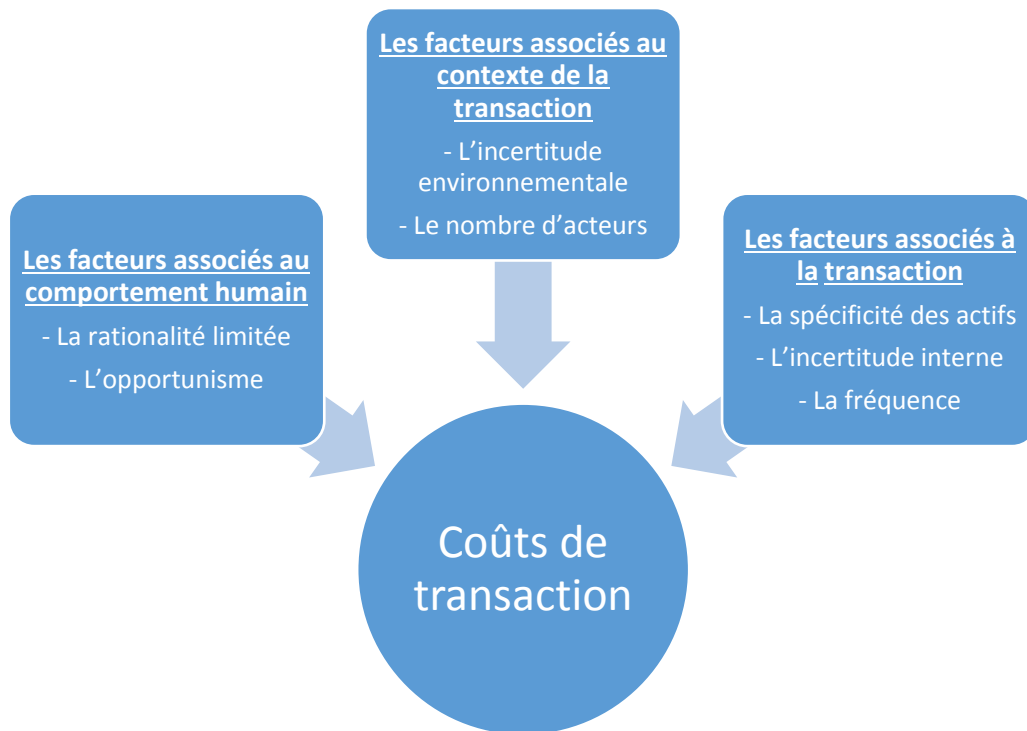
- Les premiers sont relatifs aux mécanismes de détermination de la transaction à savoir la partie des coûts de négociation du contrat, ceux de rédaction du contrat, et ceux de définition, vérification et authentification des garanties.
- Les seconds sont liés aux mécanismes de pilotage de la transaction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

Les coûts de mal adaptation des contrats sont considérés comme fondamentaux pour la nature comparative de la théorie des coûts de transaction. Il s'agit de déterminer la structure de gouvernance la plus économique, alors la plus adaptée aux coûts de gouvernance engendrés. La diversité des formes organisationnelles rencontrées s'explique par cette recherche de la structure de gouvernance minimisant ces coûts. Pour Williamson (1996), repris par Quélin (2002), la gouvernance a pour objet de traiter, d'identifier, d'expliquer et de résoudre

(mitigation) tous les problèmes contractuels.

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

Figure 1 Les facteurs qui influencent les coûts de transaction



Source : Laurent Tanguy (2011)

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

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

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



révélations partielles, déformées ou fausses d'informations pour conclure un contrat dans son propre intérêt ou dans celui d'un tiers (Williamson, 1985). C'est l'hypothèse qui est la plus critiquée par les détracteurs de la théorie des coûts de transaction. Il s'agit pour ceux-ci d'une vision particulièrement sombre du comportement humain.

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

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

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

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

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

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

1.2. La théorie des capacités dynamiques :

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

(Teece et Pisano, 1997) accompagnés de (Shuen, 1997) adoptent une définition du concept des capacités dynamique. En effet, ces auteurs le définissent comme « l'aptitude d'une firme à intégrer, construire et reconfigurer des compétences internes et externes en réponse aux environnements en évolution constante » (Teece, Pisano et Shuen, 1997). Ils indiquent que le terme de « capacités » met l'accent sur le rôle clé du management stratégique à adapter, intégrer et reconfigurer, de manière appropriée, les compétences et ressources organisationnelles ainsi que les compétences fonctionnelles en réponse aux changements de l'environnement. Cependant, le terme « dynamique » fait référence à la capacité à renouveler les compétences de manière à être en phase avec l'environnement, dans la mesure où des réponses créatives sont nécessaires dans certaines circonstances notamment lorsque le temps de mise sur le marché est critique, le taux de changement technologique est élevé et la nature de la concurrence et des marchés est difficile à déterminer.

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

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

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

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

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

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

1.3. Hypothèses de recherche :

Après avoir analysé les apports de la théorie des coûts de transaction et de la théorie des capacités dynamiques, nous pouvons formuler les hypothèses suivantes :

- **Les systèmes d'informations inter-organisationnels peuvent représenter une bonne solution pour diminuer les coûts de transaction de l'entreprise.**
- **Les systèmes d'informations inter-organisationnels aideront les firmes à surmonter le problème de changement de leur environnement.**

2. Les systèmes d'informations inter-organisationnels (cas du CPFR : Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment) :

Depuis les années 60, l'automatisation des tâches comptables représentait l'un des premiers pas vers le développement des systèmes d'information. Les technologies de l'information se sont généralisées dans les années 70 avec les tâches opérationnelles, et à partir des années 80 avec le end-user computing lors de l'arrivée de l'ordinateur personnel dans l'organisation.

Comptant des années 80, l'information représente un élément primordial dans le processus de la prise de décision, chose qui a suscité l'apparition des technologies de l'information au début des années 90.

Plusieurs travaux furent alors publiés en cette période pour promouvoir de grands changements organisationnels lors de l'implantation des systèmes dans les organisations. Les technologies de l'information ne devaient plus être de simples outils d'automatisation mais devaient être utilisées pour mettre fin aux divisions des organisations par fonctions.

Tous ces SI qui sont développés depuis les années 60, ne représentaient qu'une solution pour la gestion interne des entités, des systèmes dites **intra-organisationnels** jugés par plusieurs auteurs avoir répondu à l'ensemble de leurs objectifs. Pour cela, nous vivons à partir du début du 21 siècle l'émergence des systèmes d'information inter-organisationnels qui représentent un nouveau modèle des SI qui vise à informatiser les échanges entre les différents acteurs.

❖ Cas du CPFR (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment) :

Comme exemple de ces systèmes d'informations dites inter-organisationnels, nous se référerons au CPFR (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment) qui représente un outil de coordination et d'intégration des partenaires d'une chaîne d'approvisionnement ayant

pour but d'équilibrer efficacement le réapprovisionnement des matières au sein de la chaîne avec la consommation au point de vente.

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

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

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

Figure 2 Les composants du CPFR



Source : Voluntary Interindustry Commerce Solutions (VICS)



- **La Stratégie et la planification** : consistent à fixer des objectifs, définir le périmètre de la collaboration et affecter les rôles, les responsabilités, les points de contrôle et les procédures de progression. Le Business Plan (ou plan d'affaire) commun identifie alors les événements significatifs qui affectent l'offre et la demande dans la période de planification, à savoir des promotions, des modifications de politique de stocks, des ouvertures/fermetures de magasins et des lancements de produits. Il permet également de s'engager dans une relation à long terme avec ses partenaires d'affaire et s'assurer d'avoir une vision commune des activités de collaboration.
- **Le Management de la demande et d'approvisionnement** : qui projettent la demande des consommateurs du point de vente, et la planification/prévisions de commande, qui déterminent les commandes futures de produit et les exigences de livraison basées sur la prévision de ventes, des positions de stocks, des délais de transits, et d'autres facteurs. Elle consiste aussi à définir le processus d'établissement des prévisions de ventes et des commandes. La force du CPFR est que la planification de l'offre et la demande s'effectue de façon coordonnée (Tosh, 1998).
- **La mise en œuvre (exécution)** : qui se compose de la génération de la commande et le suivi de réalisation de la commande, les processus de production, de transport, de livraison, et de stockage des produits que le consommateur achète. C'est le principe du réapprovisionnement continu développé au niveau du CPFR à travers un système informatique qui vise à effectuer cette tâche automatiquement en respectant les limites de variabilité préalablement établie.
- **Les tâches d'analyse** : qui incluent le management des exceptions, la surveillance active des prévisions et des opérations pour les états hors-limites, l'évaluation des performances, le calcul des mesures clés pour évaluer la réalisation des objectifs et l'identification des tendances ou le développement des stratégies alternatives.

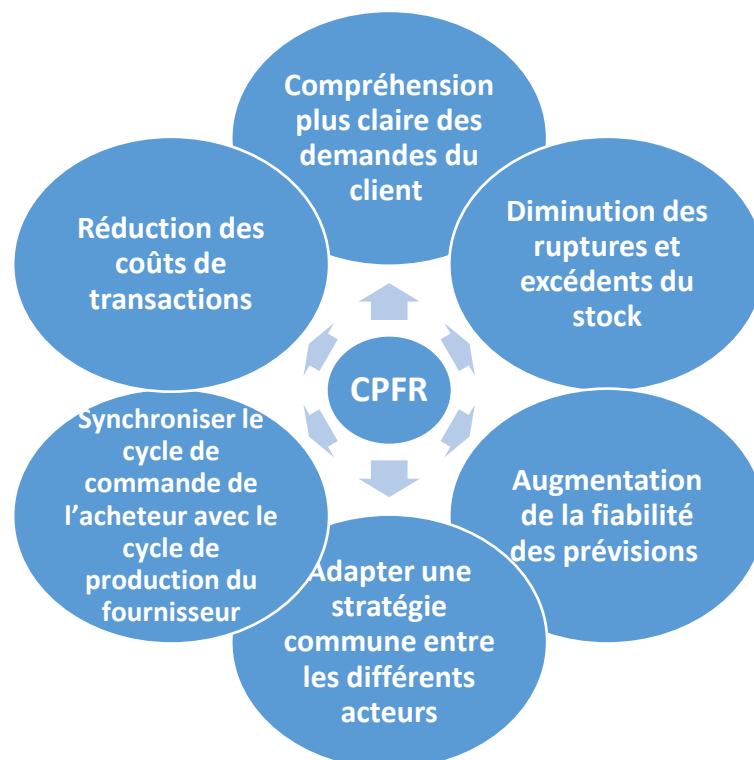
Ces quatre éléments du concept CPFR peuvent expliquer les principaux rôles de ce dernier et l'important impact qui peut avoir sur les entreprises qui l'utilisent.

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

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

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

Figure 3 Les rôles du CPFR



Source : Auteur

3. Discussion :

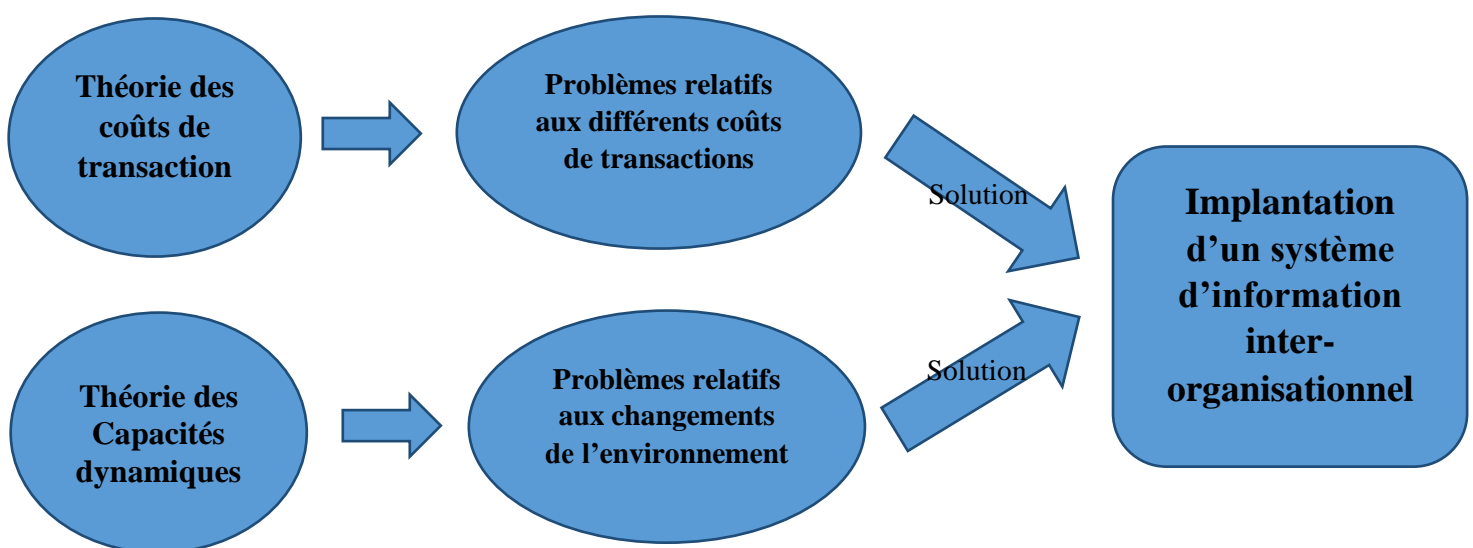
La théorie des coûts de transaction initiée par Coase, développée par Williamson et critiquée par plusieurs auteurs évoque la problématique des coûts engendrés avant, lors et après la signature du contrat. Ces coûts que nous avons répartis en trois types à savoir : les coûts de détermination de prix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

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

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

Enfin nous arrivons à confirmer les hypothèses annoncées au niveau de la revue de littérature et nous pouvons synthétiser notre travail dans le schéma (figure 4) ci-dessous :

Figure 4 Présentation générale de la problématique



Source : Auteur

Conclusion :

Dans cet article, nous analysons deux théories emblématiques dans l'histoire du domaine de la logistique qui ne sont autre que la théorie des coûts de transaction et la théorie des capacités dynamiques.

La première met le point sur les différents coûts que subi une firme lors de l'établissement des différents échanges qualifiés de transactions. Williamson (1985) estime qu'une transaction a lieu lorsqu'un bien ou un service est transféré à travers une interface technologiquement séparable et lorsqu'une étape d'activité se termine et une autre commence.

Cependant la deuxième insiste sur l'environnement évolutif des entités et insiste sur le fait de transformer l'entreprise en une entité plus adaptée à son environnement actuel et futur.

En analysant les deux problématiques théories en question, nous avons supposé que les systèmes d'informations inter-organisationnels peuvent aider les entreprises à surmonter ces difficultés avancées par les théoriciens.

Enfin, nous pouvons poser les questions suivantes : Est-ce que l'implantation des systèmes d'information inter-organisationnels est une véritable solution aux entreprises pour surmonter leurs défis en termes de coûts ou de changement de leur environnement ? Et que seront leur impact sur la qualité de la relation client-fournisseur ?

Bibliographie :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

TEECE D.J. (2007), *Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*. Strategic Management Journal, vol.28, pp.1319- 1350.

TEECE D.J., PISANO G., SHUEN A. (1997), *Dynamic capabilities and strategic management*. Strategic Management Journal, vol.18, pp.509–533.

Tosh, M. (1998), Focus on forecasting, progressive grocer, Vol. 77, No 10, P 113-114.

Williamson O.E., (1981), « The modern corporation : origins, evolution, attributes », p. 1544, Journal of Economic Literature, Vol. 29, Octobre.

Williamson O.E., (1985), « The economic institutions of capitalism », p. 1, The Free Press, New York.

Williamson O.E., Watcher M., Harris J., (1975), « Understanding the employment relation : the analysis of idiosyncratic exchange », Bell Journal of Economics, n°6, p. 258.