

LES ENCHÈRES ÉLECTRONIQUES INVERSÉES ET LA RECONSIDÉRATION DES BUSINESS MODELS DES FOURNISSEURS

Oussama AMMAR*, Mohamed Hédi CHARKI**

Résumé. - L'introduction des enchères électroniques inversées (EEI) a constitué un changement significatif dans les relations interorganisationnelles entre acheteurs et fournisseurs. La majorité des fournisseurs perçoivent cette technologie comme une remise en cause substantielle des mécanismes classiques de la relation. Ainsi, afin de s'adapter à un tel changement, les fournisseurs ont été contraints de reconsidérer leurs Business Models (BM). A travers le présent article, nous proposons d'étudier comment les Business Models des fournisseurs ont été amenés à évoluer pour s'adapter à la technologie des EEI.

Mots-clés : Enchères Electroniques Inversées, Business Model, Relations inter-organisationnelles.

1. Introduction

Dans un environnement complexe, les firmes sont systématiquement amenées à se réinventer en repensant leurs stratégies (Koh et al., 2005). De plus, celles-ci sont confrontées à un paysage concurrentiel fortement instable où le changement demeure l'ultime recours pour « survivre » face à une concurrence acharnée (Voelpel et al., 2004). Pour ce faire, les firmes se doivent de reconsidérer leurs BM en les adaptant aux exigences de l'environnement. Plus particulièrement, le challenge qu'elles doivent relever, est la capacité à renouveler la marque distinctive de leurs BM par rapport à la concurrence. Elles doivent, dès lors, maîtriser la faculté d'adapter effectivement leurs BM à un rythme conforme au dynamisme de leur marché (Linder

* ATER – ESA, Université Lille 2, Laboratoire COACTIS, Lyon 2, Email: oussama.ammar@univ-lille2.fr.

** Professeur Associé, EDHEC Business School, Email : mohamed-hedi.charki@edhec.edu.

et Cantrell, 2000). C'est ainsi que se développent de nouveaux BM qui viennent, à leur tour, changer les règles de la concurrence dans tout type d'industrie (Shweizer, 2005).

Sous l'influence des évolutions technologiques, plusieurs BM sont interrogés voire remis en cause (Pateli et Giaglis, 2005). D'après Seppänen et Mäkinen (2007), la gestion du développement technologique est une partie intégrante de la fonction de création de valeur d'un BM. En effet, plusieurs travaux ont étudié la connexion entre les technologies de la nouvelle économie et la reconsidération des BM des firmes, toutes industries confondues (Tapscott, 1997 ; Kelly, 1998 ; Prahalad et Osterveld, 1999 ; Evans et Wruster, 2000). Dans ce contexte, la technologie des EEI a constitué une réelle révolution dans les relations inter-organisationnelles (Emiliani, 2000) au niveau des promesses de performance économique et notamment par des gains considérables à l'achat pouvant atteindre 40% (Beall et al., 2003, Smeltzer et Carr, 2003).

Les EEI ont ainsi été adoptées par les firmes acheteuses dans un grand nombre d'industries (exemple : grande distribution, aérospatiale, automobile) (Jap, 2007). La technologie des EEI bénéficie d'un fort intérêt académique (Jap et Haruvy, 2008) depuis son avènement au début des années 2000. Ainsi, les recherches ont essentiellement étudié la technologie à travers : le design et la mise en oeuvre (Emiliani, 2000 ; Jap, 2002), la stratégie de cotation (Jap et Haruvy, 2008) et plus récemment les effets sur les relations interorganisationnelles (Charki et Josserand, 2008, Giampietro et Emiliani, 2007). Toutefois, à l'exception d'Emiliani et Stec (2004), rares sont les recherches qui ont étudié dans quelle mesure les fournisseurs seront prêts à reconsidérer leurs BM pour s'adapter à l'utilisation croissante des EEI. Dans ce sens, Pateli et Giaglis, (2005) soulignent que les chercheurs restent muets quant à la transformation du BM d'une firme à l'avènement d'une nouvelle technologie.

Dans cet article, nous proposons d'étudier les répercussions de l'introduction des EEI sur les BM des fournisseurs. Pour ce faire, l'étude du BM des fournisseurs suite à l'introduction des EEI montre comment cette application technologique a entraîné la redéfinition des fondements des relations interorganisationnelles.

2. La performance des relations interorganisationnelles : confiance, engagement et investissements spécifiques

La performance économique est étroitement liée à la réussite des relations inter-organisationnelles (Palmatier et al., 2007). Ceci dit, les construits de la confiance, de l'engagement (Morgan et Hunt, 1994) et des investissements spécifiques (Anderson et Weitz, 1992) ont été identifiés dans la littérature comme étant des piliers de cette performance (Palmatier et al., 2007).

Les recherches sur les relations interorganisationnelles ont fortement insisté sur l'importance de la confiance (Ring et Van de Ven, 1994). Comme principe organisant des relations d'affaires (McEvily et al., 2003). La confiance constitue à cet égard la force de liaison entre les relations productives (Hawes et al., 1989) dans la perspective de l'établissement d'un avantage compétitif (Barney et Hansen, 1994). Tout en reconnaissant le risque d'un comportement opportuniste, Ring et Van de Ven (1994) définissent la confiance comme étant la croyance en la bonne volonté de l'autre partie qui se manifeste par le respect de ses obligations, la prévisibilité de son action et l'équité de ses négociations.

En même temps, la littérature a aussi longuement insisté sur le rôle crucial de l'engagement comme un critère fondamental de la performance des relations interorganisationnelles (Palmatier et al., 2007). Gundlach et al., (1995) définissent l'engagement comme la volonté des partenaires de manifester un effort dans la relation et suggèrent son maintien par la poursuite de leur collaboration. Les firmes tentent ainsi de construire une relation durable même en cas de problèmes non anticipés.

Pour ce faire, les investissements spécifiques ont été identifiés comme une implication majeure de l'engagement (Anderson et Weitz, 1992 ; Ring et Van de Ven, 1994). En effet, ils constituent des assurances quant à la volonté de l'investisseur de continuer la relation (Anderson et Weitz, 1992) dans le cadre de la confiance (Ganesan, 1994) même s'ils peuvent générer une dépendance envers l'autre partie (Heide et John, 1992). Les investissements spécifiques ont été définis par Williamson (1985) comme étant des investissements durables entrepris dans le cadre de support des transactions. Selon lui, ces investissements stabilisent la relation en justifiant une raison à son maintien. Ils représentent des assurances qui ne peuvent être redéployées envers un autre partenaire d'échange (Anderson et Weitz, 1992) à l'instar de lignes ou de systèmes de production dédiés, d'outils de Recherche & Développement, de connaissance organisationnelle de la firme, de formation ou encore de ressources humaines (Anderson et Weitz, 1992).

Ainsi, les critères de la confiance, de l'engagement et des investissements spécifiques sont identifiés comme des ingrédients clés de la performance des relations interorganisationnelles notamment en cas d'incertitude (Palmatier et al., 2007). Ces critères caractérisent les relations interorganisationnelles et constituent, à cet égard, la marque distinctive du BM des fournisseurs. Néanmoins, l'introduction des EEI dans les relations interorganisationnelles a été vécue comme un changement majeur voire radical notamment par les fournisseurs (Tassabehji et al., 2006). Par conséquent, il est important de mettre en évidence l'étendue de la reconsidération des BM des fournisseurs en vue de l'adaptation aux changements induits par les EEI.

3. L'introduction des EEI dans les relations interorganisationnelles

Les Places de Marchés Electroniques (PDME) constituent l'évolution récente la plus significative dans le cadre des systèmes d'information interorganisationnels (Soh et al., 2006). Elles ont ainsi été pressenties pour jouer un rôle capital dans le management des relations interorganisationnelles (Dai et Kauffman, 2002). Charki (2007) définit la PDME comme un intermédiaire virtuel mettant en œuvre une infrastructure technologique et des règles managériales. Cela permet des relations interorganisationnelles à travers des applications spécifiques de nature transactionnelle et/ou collaborative entre deux ou plusieurs firmes. Dans le cadre des PDME, les EEI constituent une des applications les plus utilisées (Eng, 2004). Dans ce contexte, c'est surtout la capacité des EEI à réduire les coûts d'achats (Smart et Harrison, 2003 ; Smeltzer et Carr, 2003 ; Jap, 2002, 2003 ; Emiliani, 2000) qui a suscité un engouement notable des firmes acheteuses au regard de l'importance des achats dans les structures de coûts des firmes (Emiliani et Stec, 2002). Ainsi, Jap (2002) confirme que les EEI se sont installées comme un outil fondamental d'achat électronique dans les relations inter-firmes.

Beall et al., (2003) définissent les EEI comme étant une enchère en ligne en temps réel entre une organisation acheteuse et un ensemble de fournisseurs qui se font concurrence en soumettant successivement des prix à la baisse durant une période déterminée jusqu'à l'atteinte d'un prix en deçà duquel aucun autre prix ne sera proposé. L'objectif est de remporter un marché de produits ou de services sachant que le prix constitue l'unique critère utilisé. Initialement, les EEI ont été conçues pour améliorer la performance économique des acheteurs à travers l'élargissement de leurs horizons en termes d'approvisionnement (Emiliani, 2000 ; Jap, 2002). Pour les fournisseurs, les EEI ont été présentées comme étant des facilitateurs de la pénétration de nouveaux marchés et d'étalonnage vis-à-vis d'une concurrence globalisée (Smeltzer et Carr, 2003). Les promesses de transparence et de réduction des coûts de transaction ont été promises pour les deux parties prenantes (Jap, 2003 ; Smeltzer et Carr, 2003).

La réalité a certes confirmé les attentes des acheteurs à travers des avantages manifestes en termes d'amélioration de leurs performances économiques (Emiliani, 2000). Toutefois, les EEI sont apparues, notamment pour les fournisseurs, comme étant non-éthiques (Emiliani et Stec, 2002), responsables de la destruction de la confiance interorganisationnelle (Emiliani, 2005 ; Jap, 2002, 2003 ; Smeltzer et Carr, 2003 ; Tassabehji et al., 2006) et omettant les pratiques collaboratives (Emiliani et Stec, 2001, 2002). Ainsi, à l'exception de Smart et Harisson (2003), les recherches académiques émergentes attestent que les EEI ont été accueillies par les fournisseurs comme un outil coercitif (Giampietro et Emiliani, 2007) déshumanisant les relations interorganisationnelles (Jap, 2000) et menant à la méfiance dans ces relations (Tassabehji et al., 2006) notamment en cas d'utilisation non éthique des EEI (Charki et Josserand, 2008). En conséquence, les EEI sont considérées comme une réelle menace à la confiance (Jap, 2000)

notamment dans le cas d'expériences réussies avec les fournisseurs (Smeltzer et Carr, 2003) conduisant de manière extrême à l'arrêt de l'engagement des fournisseurs (Emiliani et Stec, 2002). En effet, les EEI excluent tous les aspects émotionnels ou affectifs potentiels dans la relation d'échange (Jap, 2003) et accordent un intérêt excessif aux prix (Giampietro et Emiliani, 2007). Elles ont perçues comme étant impersonnelles et déshumanisantes.

Au-delà, les EEI risquent de réduire les investissements spécifiques des fournisseurs (Smeltzer et Carr, 2003 ; Tassabehji et al., 2006) voire de réduire la proposition d'innovations ou les adaptations au sens de Hallen et al., (1991) envers des acheteurs comme l'aide à l'acheteur en cas de problèmes ou la fourniture d'efforts communs en vue de la résolution de problèmes (Emiliani et Stec, 2001).

A partir de ce moment, il devient légitime d'identifier dans quelle mesure les fournisseurs seront aptes à réagir afin de s'adapter à l'introduction des EEI. En effet, les fournisseurs se trouvent, dès lors, contraints de reconsidérer leurs BM pour demeurer compétitifs (Emiliani, 2000).

4. Reconsidération des BM des fournisseurs

Le BM est la réponse claire et directe à la question essentielle et fondamentale pour une firme, à savoir comment générer des profits (Malone et al., 2006). Plus spécifiquement, le BM est une représentation de la logique d'activité de la firme et de ses choix stratégiques visant à créer et capter la valeur (Chesbrough, 2007) au sein d'un réseau de valeur (Shafer et al., 2005). Selon Lehmann-Ortega et Schoettl (2005), le BM est l'ensemble des mécanismes permettant à une firme de créer de la valeur à travers la proposition de valeur faite à ses acheteurs, son architecture de valeur (comprenant sa chaîne de valeur interne et externe) et de capter cette valeur pour la transformer en profits. La logique centrale à retenir de ces deux définitions et de plusieurs autres conceptions du BM, notamment celles de Timmers (2000), Hamel (2001), Seddon et al., (2005) et Moigeon et Lehmann-Ortega (2005), est celle selon laquelle le BM se définit en tant que mécanique de création de valeur. En outre, Ammar (2008) propose d'intégrer dans cette conception les ressources stratégiques de la firme à travers la notion de valeur investie.

Dans une relation interorganisationnelle classique, les fournisseurs visent à créer ou à proposer, via leurs BM, une valeur unique pour leurs acheteurs afin de les satisfaire (Osterwalder et al., 2005). Néanmoins, le BM subit, au niveau de sa structure et sous plusieurs formes, la pression de l'environnement externe. Un remodelage consécutif du BM s'impose afin de contrer ces versatilités (Morris et al., 2004). Cette pression peut s'exprimer à travers des changements contextuels sous la forme de nouvelles lois régissant le marché, de nouveaux entrants venant bouleverser le paysage concurrentiel ou encore de nouvelles technologies

(Linder et Cantrell, 2000). Par ailleurs, repenser les choix stratégiques de la firme peut aussi être à l'origine de la reconsidération du BM (Shafer et al., 2005).

Dans le cadre de cet article, la nouvelle technologie en question est représentée par les EEI. En effet, ces dernières constituent un facteur déclenchant de la remise en question du BM des fournisseurs. Dans ce qui suit, nous allons essayer de comprendre et d'illustrer cette dynamique du BM des fournisseurs par rapport à une variation de leur environnement suite à l'introduction des EEI. Pour ce faire, nous proposons d'étudier l'évolution des BM des fournisseurs.

4.1 Les dimensions analytiques du Business Model

La majorité des travaux ayant trait à la notion de BM (Voelpel et al., 2004 ; Shafer et al., 2005 ; Osterwalder et al., 2005 ; Zott et Amit, 2008) l'appréhendent selon trois axes. Le premier : la proposition de valeur traduisant l'offre de la firme, le deuxième : le réseau de valeur intégrant à la fois l'interface client et l'ensemble des parties prenantes et enfin le troisième : l'axe stratégique définissant les choix de la firme qui prennent sens par l'exécution du BM (Linder & Cantrell, 2001). D'après Zott et Amit (2008), le BM traduit les liens de l'organisation avec ses partenaires externes ainsi que le processus par lequel l'organisation s'engage avec eux dans une relation économique d'échange afin de créer de la valeur pour toutes les parties impliquées.

Par ailleurs, Hamel (2001) propose de définir des connexions entre les composantes du BM qui viennent à la fois renforcer la logique générale de ce dernier et contextualiser son fonctionnement. Il s'agit du bénéfice client déterminé par le lien entre l'axe stratégique et l'interface client. En effet, les choix stratégiques conditionnent la relation des fournisseurs avec les clients. Ensuite, une configuration spécifique lie l'axe stratégique aux ressources stratégiques. A ce titre, ce sont les choix stratégiques qui définissent l'allocation de ressources. Enfin, ce sont les frontières de la firme qui délimitent le champ d'intervention des parties prenantes en fonction des ressources disponibles.

En même temps, Hamel (2001) sous-tend l'architecture de son BM par des facteurs sous-jacents qui viennent déterminer le potentiel de rentabilité du BM. Ce sont, en effet, des facteurs d'efficacité, de spécificité, de cohérence et d'accélération de profit.

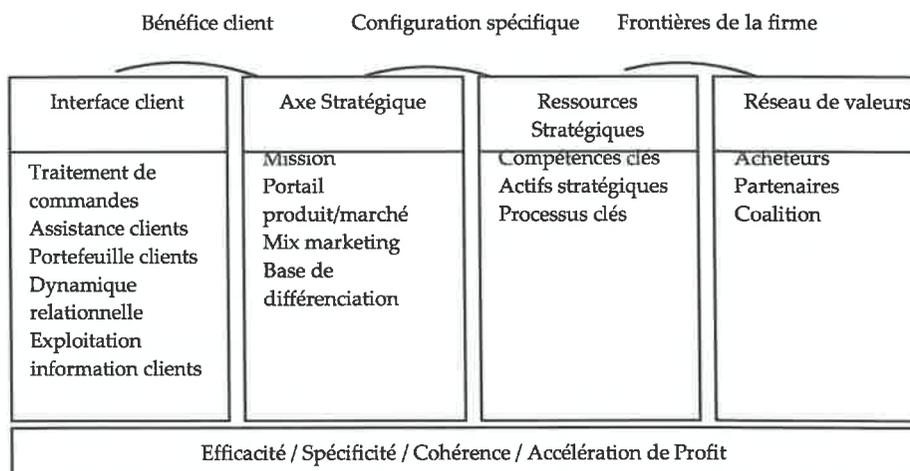


Figure 1 : Architecture du Business Model (Hamel, 2001, La révolution en tête).

Dans le cadre des EEI, les principes de confiance, d'engagement et d'investissement spécifique constituent une opérationnalisation concrète des facteurs sous-jacents aux fondements de la performance des relations interorganisationnelles par analogie avec la conception de Hamel (2001).

Sous l'emprise des changements technologiques, en particulier ceux affectant les technologies de l'information, plusieurs aspects du BM sont interrogés voire intégralement remis en cause (Pateli et Giaglis, 2005). En effet, d'après Morris et al., (2004), la stratégie ne peut conserver une position unique et stable et réciproquement le BM, en tant qu'abstraction de la stratégie (Seddon et al., 2004), ne peut ni demeurer statique ni rester viable à travers le temps. Dans cette perspective, Morris et al., (2004) font appel à une reconsidération continue du BM interrogeant aussi bien son architecture que sa viabilité. Ils définissent des critères d'évaluation qui justifient le changement du BM. Grove (1995) détermine, à ce niveau, des points d'inflexions stratégiques marquant la révision nécessaire du BM. Par ailleurs, Osterwalder et al., (2005) invitent au changement et à l'adaptation du BM face à un contexte instable et incertain. Dans ce sens, l'introduction de nouvelles technologies peut créer cet effet d'incertitude et de contingence. L'actualisation du BM permet à une firme de gérer cette incertitude (Koh, 2005). Ceci dit, pour perdurer dans ce nouveau contexte et sous ses nouvelles exigences, le changement impliquerait l'ajustement voire la transformation radicale du BM en question.

Dans le cadre du présent article, la reconsidération du BM des fournisseurs suppose l'alignement de ce dernier avec les implications des EEI à l'image de la firme DELL où l'utilisation des technologies d'information induisait à la fois implémentation et l'ajustement voire l'extension de son BM (Kraemer et al., 2000).

Loin de vouloir proposer une méthodologie ou encore des scénarios de changement pour le BM, à l'instar de Pateli et Giaglis (2005) et de Voelpel et al., (2004), nous essayons de comprendre et de conceptualiser la dynamique du changement du BM des fournisseurs suite à l'introduction des EEI.

4.2 La reconsidération des BM des fournisseurs

Actuellement, le réel défi que devraient relever les firmes n'est plus de savoir si les règles du marché vont changer mais plutôt d'opérer les transformations nécessaires pour survivre sous de nouvelles conditions (Voelpel et al, 2004). Cela nous rappelle la théorie évolutionniste où l'adaptation est le seul moyen de perdurer (Tushman et Romanelli, 1985). En effet, selon Linder et Cantrell (2000), les firmes sont amenées à réviser, ajuster, étendre voire reconsidérer complètement leur BM. Dans notre cas, l'introduction des EEI a été le déclencheur de ce processus de changement. En effet, cette technologie a fortement influencé les relations inter-organisationnelles en passant d'une dimension collaborative à une dimension transactionnelle. Ainsi, les fournisseurs ont été amenés à reconsidérer leurs propres BM pour s'adapter et préserver une de leurs principales fonctions, celle de la génération de revenus.

4.2.1 Les EEI comme déclencheur de la reconsidération du BM

L'introduction des EEI dans les relations interorganisationnelles de plusieurs industries (automobile, grande distribution, pharmaceutique¹) a été l'occasion de reconsidérer les BM des fournisseurs. Un tel changement est présenté comme étant nécessaire au risque de voir la firme disparaître. Ainsi, la nature stricte et brutale de la décision des EEI fait que les fournisseurs perçoivent le passage des relations interorganisationnelles collaboratives vers les relations transactionnelles. Les fournisseurs interprètent les EEI comme une technologie réductrice ou même susceptible d'éliminer les opportunités d'interactions avec les acheteurs. Un tel changement modifie profondément la relation puisqu'il influe sur un processus hautement stratégique de la négociation. En effet, ce dernier décidera des futurs marchés pour les fournisseurs et donc de leurs chiffres d'affaires à venir.

En même temps, la technologie des EEI a souffert de plusieurs comportements opportunistes à l'instar de l'invitation de fournisseurs lièvres, de l'invitation de fournisseurs non qualifiés ou encore de l'intervention de l'acheteur pendant les cotations des fournisseurs (Emiliani, 2005 ; Tassabehji et al., 2006 ; Giampietro et Emiliani, 2007). Ces comportements ont significativement mis à mal la confiance interorganisationnelle (Charki et Josserand, 2008 ; Tassabehji et al., 2006) remettant en cause la validité de l'engagement des acheteurs dans la

¹ A Global Research Center for Strategic Supply Management « Focus on e Procurement 2006 » CAPS Research Benchmarking <http://www.capsresearch.org>.

relation interorganisationnelle (Tassabehji et al., 2006) qui ne se base dès lors que sur la notion de prix.

4.2.2 Le changement des fondements de la performance des relations interorganisationnelles

Dans la grande distribution européenne, l'utilisation non-appropriée de la technologie des EEI a remis en cause la confiance interorganisationnelle, les fournisseurs suspectant les acheteurs de profiter de l'occasion pour se comporter d'une manière opportuniste. Une telle situation pose les fondements de l'engagement dans les relations interorganisationnelles qui se focalisent dès lors sur l'unique critère du prix. Dans ce sens, les fournisseurs regrettent de ne plus pouvoir valoriser les atouts de leurs firmes à l'instar de la réputation, de la satisfaction passée ou de l'expérience réussie. En France par exemple, les acheteurs de la grande distribution soulignent que les EEI permettent d'objectiver la relation à travers des critères purement quantitatifs en vue d'assurer une égalité de traitement des fournisseurs (nouveaux et existants).

La reconsidération de la confiance et de l'engagement a conduit les fournisseurs à réaliser des investissements spécifiques dans leurs relations avec les acheteurs. En effet, les EEI imposent une relation où le prix devient le seul critère discriminant menant à une crainte croissante chez les fournisseurs d'un non-retour sur investissement. Ainsi, les fournisseurs se limitent au cahier des charges d'une manière purement transactionnelle ou se montrent récalcitrants à faire bénéficier les acheteurs de leurs dernières initiatives en termes de Recherche & Développement. Toutefois, les fournisseurs peuvent être tentés de réaliser des investissements qui auront pour finalité de différencier considérablement leurs produits de manière à remettre en cause la légitimité des EEI. En effet, rappelons que ce mode de négociation nécessite la réunion d'offres fournisseurs parfaitement comparables.

4.2.3 La reconsidération des investissements spécifiques

Les EEI sont perçus par les fournisseurs comme étant une technologie favorisant les relations à court terme (*one shot*). En conséquence, les fournisseurs reconsidèrent significativement leurs investissements en passant d'une approche qualitative à une approche centrée sur les économies d'échelle, la réduction des coûts et le strict respect du cahier des charges, renonçant ainsi à toute tentative de différenciation. Ceci a été le cas aux Etats-Unis pour les Studios Gartner (Chafkin, 2007). Nous retrouvons cette situation au sein de l'industrie de la grande distribution française où un nombre important de fournisseurs souligne sa volonté d'opérer une approche visant la réduction des investissements spécifiques vis-à-vis des acheteurs utilisant les EEI. Ces fournisseurs expliquent un tel changement par la non-perception de la continuité de la relation qui justifie classiquement ce genre d'investissements. En même temps, les fournisseurs peuvent paradoxalement être tentés de réaliser des investissements

spécifiques en vue de se différencier auprès des acheteurs et d'« échapper » ainsi aux EEI. En effet présenter aux acheteurs une forte différenciation de leurs produits aux yeux des acheteurs, peut mener à la remise en cause pure et simple des EEI. C'est l'exemple de la société de jouets KID RIFFIK qui a pu se soustraire aux EEI grâce à la conception d'un design exclusif et à une licence spécifique perçus par ses clients, à l'instar de WAL-MART ou TOYS'R' US, moteurs d'une différenciation essentielle.

Par ailleurs, les EEI sont présentées comme un déclencheur visant à confronter les fournisseurs à la réalité industrielle de leurs marchés marqués par une globalisation poussée et donc une concurrence reconsidérée. Ceci dit, l'optimisation de la structure des coûts des fournisseurs devient un enjeu majeur. Pour ce faire, les fournisseurs optent pour des manœuvres stratégiques comme la reconsidération de leurs sources d'approvisionnements ou encore la délocalisation.

4.2.4 La reconsidération de la structure des coûts

Dans son travail sur l'introduction des EEI dans l'industrie automobile aux Etats Unis, Jap (2001) souligne que les EEI peuvent être l'occasion d'un appel au « réveil » des fournisseurs qui n'ont pas su évoluer et se remettre en cause. Elle note que les EEI pourraient confronter les fournisseurs à leur réelle concurrence afin qu'ils se prononcent, en connaissance de cause, sur leur réelle compétitivité dans un marché concurrentiel élargi au niveau mondial. Ainsi, dans la perspective de s'adapter aux exigences de prix réduits, les fournisseurs se sont lancés dans une course à la reconsidération de leurs structures de coûts. Dans ce sens, les options suivantes ont été soulevées : la reconsidération des sources d'approvisionnement des fournisseurs à la recherche de fournisseurs plus compétitifs, la délocalisation des centres de production vers des pays où à faible coût de la main d'œuvre, la reconsidération de l'ensemble de la structure des coûts de l'entreprise en sollicitant toutes les pistes conduisant à une réduction des coûts. Dans ce sens, les fournisseurs craignent que les EEI ne les poussent à réduire leurs effectifs au risque de se voir écartés purement et simplement du marché.

Tenant compte des exemples précédents, une question s'impose à ce niveau : quelles sont les implications liées à la reconsidération du BM des fournisseurs ? Il s'agit, autrement dit, de traduire ces changements au niveau des différentes dimensions du BM. Pour ce faire, nous reprenons simultanément les conceptions de Hamel (2001) et de Shafer et al., (2005) du BM, croisant ainsi entre la notion de création de valeur dans la conception Shafer et al., (2005) et les dimensions respectives du BM selon Hamel (2001) en mettant en exergue les facteurs sous-jacents qui sous-tendent le BM des fournisseurs dans le contexte des EEI.

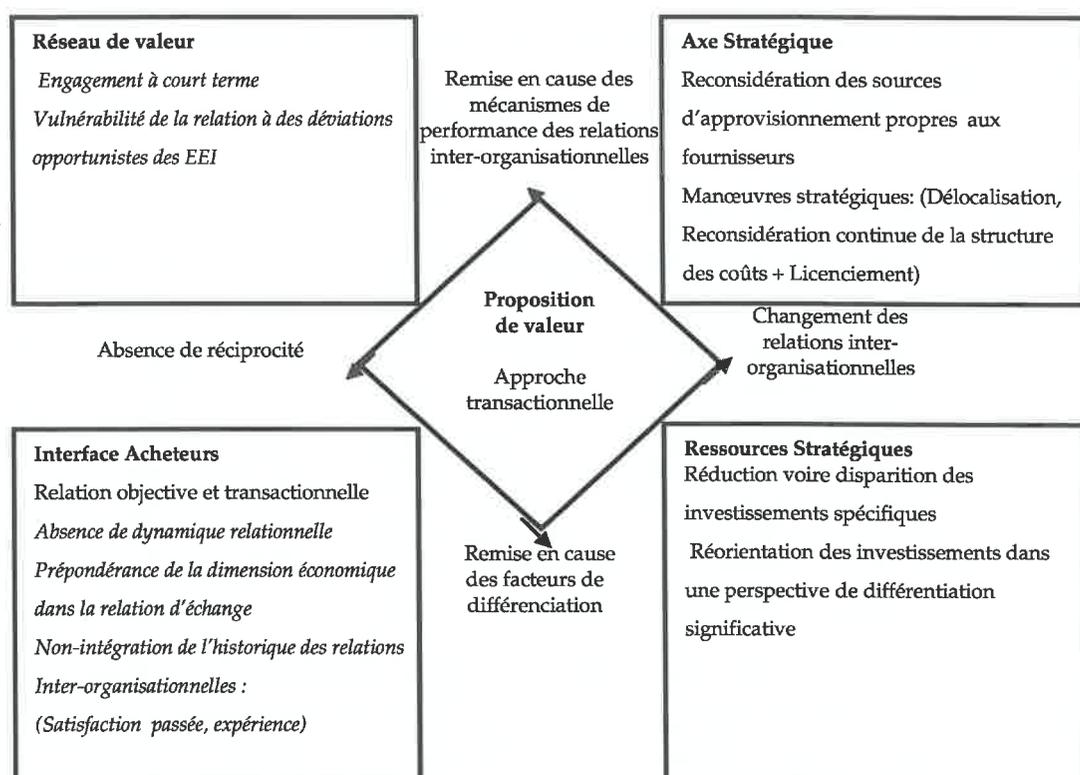


Figure 2 : Reconsidération du BM des fournisseurs.

Les critères de confiance, d'engagement et d'investissements spécifiques sont non seulement les garants du maintien de la performance des relations interorganisationnelles mais constituent également les marques distinctives du BM des fournisseurs. Ils renforcent en d'autres termes la proposition de valeur faite par les fournisseurs en faveur de leurs acheteurs. Avec l'introduction des EEI et la reconsidération de leurs BM, les fournisseurs sacrifient ces critères pour continuer à générer des revenus dans le cadre de nouvelles exigences relationnelles et d'impératifs concurrentiels. Il s'agit, autrement dit, d'une reconsidération de la logique centrale du BM. En effet, le BM des fournisseurs se réduit uniquement à une dimension transactionnelle en se limitant à sa fonction première de génération de revenus au sens de Porter (2001). Au niveau de l'axe stratégique du BM, les fournisseurs réagissent par des manœuvres stratégiques afin de minimiser l'impact des EEI en allant jusqu'à la reconsidération de leurs propres sources d'approvisionnement. En ce qui concerne l'interface acheteurs, nous observons l'absence d'une dynamique relationnelle entre les deux parties prenantes. Les acheteurs font délibérément abstraction de l'historique de leurs relations. Le réseau de valeur se trouve également affecté par la vulnérabilité de la relation à des déviations opportunistes. Enfin, la reconsidération du BM des fournisseurs touche également à la dimension des ressources

stratégiques en réduisant l'investissement dans les actifs spécifiques et en le réorientant vers un processus de différenciation.

5. Conclusion

Le présent article a permis d'approcher l'exemple d'une dynamique de changement qui met en relation trois leviers principaux à savoir : la technologie des EEI en tant que variable contextuelle, les relations interorganisationnelles entre acheteurs et fournisseurs et le BM des fournisseurs. En effet, l'introduction des EEI induit un changement dans les pré-requis de la performance des relations inter-organisationnelles, ce qui contraint les fournisseurs à s'adapter en repensant leur BM. La reconsidération de ce dernier se traduit par une révision de son modèle de revenus qui passe par une réingénierie des processus responsables de l'optimisation des coûts. Cette révision se répercute sur les autres dimensions du BM à savoir l'axe stratégique, les ressources stratégiques, l'interface acheteurs et le réseau de valeur.

En même temps, l'optimisation des coûts de production devrait être accompagnée par une sauvegarde de la marge des fournisseurs même si leurs relations avec les acheteurs se réduisent au seul critère de prix. Or, ceci n'est plus possible si l'on estompe catégoriquement les efforts de R&D. En effet, la réduction des prix n'implique pas forcément l'arrêt instantané des investissements notamment en R&D mais plutôt leur révision. Il va de soi que la réduction des prix ne saurait être le seul critère de succès de la négociation. En même temps, le maintien des efforts en R&D permet de répondre aux besoins et exigences d'un univers concurrentiel globalisé et de moins en moins protectionniste. Ainsi, les efforts de R&D ne seront pas fournis dans une perspective de partage mutuel de la valeur mais dans une perspective de différenciation des fournisseurs de manière à rééquilibrer le rapport de force et le pouvoir de négociation.

Enfin, l'une des implications majeures de la reconsidération du BM des fournisseurs pourrait se traduire au niveau de son axe stratégique par une concentration des fournisseurs, une manœuvre qui peut rééquilibrer voire même inverser la relation de pouvoir entre acheteurs et fournisseurs.

A la lumière de ce qui précède, nous suggérons de poursuivre cette réflexion par l'analyse comparative des évolutions des BM des fournisseurs à travers les contextes industriels et l'utilisation d'une approche longitudinale pour étudier les retombées concrètes liées aux différentes reconsidérations des BM des fournisseurs.

6. Bibliographie

- Ammar O., 2008, "An integrative Business Model framework for strategy implementation", European Academy of Management Conference: Managing Diversity: European Destiny and Hope, Ljubljana and Bled-Slovenia, 14-17 May.
- Anderson E. & Weitz B, 1992, "The Use of Pledges to Build and Sustain: Commitment in Distribution Channels" *Journal of Marketing Research*, Vol 29, pp.18-34.
- Barney, J.B., & Hansen, M.H., 1994, "Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp.175-90.
- Beall, Stewart, Craig Carter, Phillip L. Carter, Thomas Germer, Thomas Hendrick, Sandy D. Jap, Lutz Kaufmann, Debbie Maciejewski, Robert Monczka, & Ken Petersen, 2003, "The Role of Reverse Auctions in Strategic Sourcing," research paper, Center for Advanced Purchasing Studies (CAPS).
- Chafkin, Max, 2007, *Reverse Auctions : a supplier's survival guide*, Vol. 29, vol 5, pp.27-30
- Charki, M.H, 2007, Thèse de Doctorat, *Systèmes d'Information & Relations Inter-Organisationnelles : Création du Sens dans le Cadre des Enchères Electroniques Inversées & du Catalogue Electronique* Université Paris Dauphine
- Charki, Mohamed Hédi & Josserand, Emmanuel, 2008, "Online Reverse Auctions and the Dynamics of Trust", *Journal of Management Information Systems*, Special Issue about Trust in Online Environments, vol. 24, n°4, pp. 177-199.
- Chesbrough, 2007, "Why companies should have open Business Models", *MIT Sloan Management Review*, Vol. 48, N°2, pp. 22-28.
- Dai, Q., & Kauffman, R.J., 2002, "B2B E-Commerce Revisited: Leading Perspectives on the Key Issues and Research Directions", *Electronic Markets*, vol. 12, n°2, pp. 1-17.
- Emiliani M.L., & Stec D.J., 2004, "Aerospace parts suppliers' reaction to online reverse auctions", *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 9, n°2, pp. 139-53.
- Emiliani M.L., & Stec D.J., 2005b, "Wood pallet suppliers' reaction to online reverse auctions", *Supply Chain Management: An International Journal*, vol.10, n°4, pp. 278 -287.
- Emiliani ML & Stec D (2001) *Online Reverse Auctions Purchasing contracts*", *Supply Chain Management*, vol 6, n°3, pp. 101-105
- Emiliani, M.L, 2000, "Business-to-business online auctions: key issues for purchasing process improvement", *Supply Chain Management*, Vol. 5, N°4, pp.176-186.
- Emiliani, M.L., 2005, "Regulating B2B online reverse auctions through voluntary codes of conduct", *Industrial Marketing Management*, (34:5), pp. 526-534.
- Eng T.Y, 2004, "The role of e-marketplaces in supply chain management", *Industrial Marketing Management*, vol. 33, n°2, pp. 97-105.
- Evans, P. & Wruster, T., 2000, "Strategy and the new economics of information", *Harvard Business Review*, Vol. 75, N° 5, 1997, pp. 71-82

- Ganesan, S., 1994, "Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationship", *Journal of Marketing*, vol.58, n°2, pp.1-19.
- Giampietro, C. & Emiliani, M.L, 2007, "Coercion and reverse auctions", *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 12, n° 2, pp. 75-84.
- Grove Andy, 1995, "Only the paranoid survive", *For information*, p 24-25, 20 November.
- Gundlach G.T, Achrol R.S, & Mentzer J.T, 1995, "The structure of commitment in exchange", *Journal of Marketing*, vol 59, n°1, pp. 78-92.
- Hallén, L., J. Johanson & N. Seyed-Mohamed, 1991, "Interfirm Adaptation in Business Relationships", *Journal of Marketing*, vol. 55, pp. 29-37.
- Hamel, G. 2001, *La révolution en tête*, édition Village Mondial.
- Hawes, J.M.; Mast, K.E., & Swan, J.E., 1989, "Trust Earning Perceptions of Sellers and Buyers", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, vol. 9, n°1, pp.1-9.
- Heide, J.B & John, G., 1992, "Do Norms Matter in Marketing Relationships?", *Journal of Marketing*, vol. 56, n° 2, pp. 32-44.
- Jap S.D, 2002, "Online Reverse Auctions: Issues, Themes, and Prospects for the Future", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 30, n°4, pp.506-525.
- Jap S.D., 2001, "The impact of online reverse auction on buyer supplier relationship", Working Paper Emory University, pp. 1-45.
- Jap, S.D, 2003, "An Exploratory Study of the Introduction of Online Reverse Auctions", *Journal of Marketing*, Vol. 67, n°3, pp.96-108.
- Jap, S.D., 2007, "The Impact of Online Reverse Auction Design on Buyer-Supplier-Relationships", *Journal of Marketing*, (71:1), pp. 146-59.
- Jap, Sandy D. & Ernan Haruvy, 2008, "Inter-organizational Relationships and Bidding Behavior in Industrial Online Reverse Auctions", A paraître dans *Journal of Marketing Research*.
- Kelly, K.1998, *New rules for the new economy - 10 Radical Strategies for a connected world*, Viking Penguin, New York, 1998
- Koh. S.C.L, Gunasekaran, A. & Saad S.M, 2005, "A business model for uncertainty management", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 12, N°. 4, pp. 383 – 400
- Kraemer K.L. Dedrick J. & Yamashiro S., 2000, "Refining and Extending the Business Model With Information Technology: Dell Computer Corporation", *The Information Society*, 16:5–21.
- Lehmann-Ortega L & Schoettl J-M, 2005, "Rupture et perturbation : les deux formes de l'innovation stratégique", *AIMS*, Vol. 37: 37: Anger
- Linder J, & Cantrell S., 2000, "Changing BMs: Surveying the Landscape", Institute for Strategic Change, Accenture
- Linder J. & Cantrell S., 2001, "Five BM myths that hold companies back" *Strategy & Leadership*.
- Malone T.W; Weill P. ; Lai R.K.; D'Urso V.T.; Herman G.; Apel T.G. & Woerner S. L., 2006, "Do some Business Models perform Better than Others?", MIT Sloan Working Paper, 4615 -06.

- McEvily, B., Perrone, V., & Zaheer, A, 2003, "Trust as an organizing principle", *Organization Science*, vol. 14, n°1, pp. 91-103.
- Moigeon B. & Lehmann-Ortega L, 2005, "Le Business model au service de la performance", *Supplément l'Art du Management des Echos*, 8-9.
- Morgan R.M & Hunt S.D, 1994, "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, vol 58, n°3, pp.20-39.
- Morris M, Schindehutte M & Allen J, 2004, "the entrepreneur's BM: Towards a unified perspective", *Journal of Business research*, p. 1-10.
- Osterwalder, A Pigneur. Y, Tucci & Christopher. L, 2005, "Clarifying BMs: origins, present, and future of the concept", *Communications of the Association for Information Systems*, Volume 16, 1-25.
- Palmatier R.W; Dant R.P. & Grewal D, 2007, "A Comparative Longitudinal Analysis of Theoretical Perspectives of Inter-organizational Relationship Performance", *Journal of Marketing*, vol. 71, n°4, pp.172-194.
- Patel A. G, & Giaglis G. M, 2000, "Technology innovation-induced BM change: a contingency approach", *Journal of organizational change*, Vol. 18, N°2, pp 167-183.
- Porter, M.E, 2001, "Strategy and the Internet", *Harvard Business Review*, (79)3, pp. 63-78.
- Prahalad, C, & Oosterveld, J, 1999, "Transforming internal governance: the challenge for multinationals", *Sloan Management Review*, Vol. 40, N° 3, pp. 31-9.
- Ring, P.S. & Van De Ven, A.H, 1994, "Developmental processes of cooperative interorganizational relationships", *Academy of Management Review*, vol. 19, n° 1, pp. 90-118.
- Seddon P.B.; Lewis G.P.; Freeman P. & Shanks G., 2004, "The Case for Viewing BMs as Abstraction of Strategy" *Communications of the Association for Information Systems* 13: 427-442.
- Seppänen, M. & Mäkinen, S, 2007, "Assessing business model concepts with taxonomical research criteria", *Management research news*, pp: 735 – 748, Vol. 30, N°10
- Shafer Scott M, Smith H. Jeff & Linder Jane C, 2005, "The power of BMs", *Business Horizons*, Volume 48, Issue 3, May-June, p199-207
- Smart A. & Harrison A., 2003, "Online reverse auctions and their role in buyer-supplier relationship", *Journal of Purchasing and Supply Management*, vol. 9, n°5/6, pp. 257-268.
- Smeltzer L.R & Carr A.S, 2003, "Electronic reverse auctions: Promises, risks and conditions for success", *Industrial Marketing Management*, vol. 32, n°6, pp.481-488.
- Soh C., Markus M.L. & Kim H.G., 2006, "Electronic Marketplace and Price Transparency: Strategy, Information Technology and Success", *MIS Quarterly*, vol.30, n°3, pp.705-723.
- Tapscoot, D, 1997, "Strategy in the new economy", *Strategy and Leadership*, vol 25, n°6, pp. 8-14.
- Tassabehji, R.; Taylor, W. A.; Beach, R. & Wood, 2006, "A Reverse e-auctions and supplier-buyer relationships: an exploratory study", *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 26, n°2, pp. 166-184.
- Timmers, P, 2000, *Electronic Commerce: Strategies and models for business to business trading*, March, Ed. Chichester, England: John Wiley and Sons Ltd.

- Tushman, M. & Romanelli, E, 1985, "Organization evolution : A metamorphosis model of convergence and reorientation". Dans Staw, B.M. et Cummings, L.L. (éditeurs), *Research in Organizational Behavior*, vol. 7, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 171-232.
- Voelpel S.C.; Leibold M. & Tekie E.B. "The Wheel of BM reinvention: how to reshape your BM to leapfrog competitors", *Journal of Change Management*, Vol. 4, N°3, 259-276.
- Williamson, O.E. 1985, *The economic institutions of capitalism*, The Free Press, New York.
- Zott, C. & Amit, R., 2008, "Business Model design and the performance of Entrepreneurial Firms", *Organization Science*, Vol. 18, N°2, pp. 181 – 199.