

# **L'introduction des enchères électroniques inversées dans les relations interorganisationnelles et la reconsidération des business model des fournisseurs**

## **The introduction of Online Reverse Auctions in interorganizational relationships and the supplier's business model reconsideration**

**Oussama AMMAR**

Doctorant/Assistant de Recherche  
Laboratoire COPISORG  
Université Lumière, LYON 2  
Edhec Business School  
23 Rue Delphin Petit 59046 Lille  
Email : [oussama.ammar@edhec.edu](mailto:oussama.ammar@edhec.edu)

**Mohamed Hédi CHARKI**

Doctorant/Enseignant  
Crépa, Centre de Recherche en Management & Organisation  
DRM – CNRS UMR 7088  
Université Paris Dauphine  
Edhec Business School  
23 Rue Delphin Petit 59046 Lille  
Email : [mohamed-hedi.charki@edhec.edu](mailto:mohamed-hedi.charki@edhec.edu)

**Abstract** : L'introduction des enchères électroniques dans les relations interorganisationnelles entre clients et fournisseurs a été accueillie par une méfiance nette chez les fournisseurs toutes industries confondues. La majorité des fournisseurs perçoit les enchères comme une remise en cause substantielle du mécanisme de la relation client. Dans ce sens, nous proposons un modèle qui présente les réactions des fournisseurs via la reconsidération de leur business model et ce suite à l'introduction des enchères électroniques inversées.

**Mots clés** : Enchères Electroniques Inversées, Business Model, relation client fournisseur, changement.

**Abstract (English)**: The introduction of Online Reverse Auctions in interorganizational relationships was at the origin of supplier's distrust against industrial buyers. The majority of suppliers perceive ORA as a great shift in their relationships with buyers. We suggest a model which deals about suppliers reactions

through the reconsideration of their business model in order to fit the introduction of ORA.

**Keys words:** Online Reverse Auctions (ORA), Business Model, supplier/buyer relationships change.

## **INTRODUCTION**

Dans un environnement qualifié de chaotique, les entreprises sont amenées systématiquement à se réinventer et notamment à repenser leur stratégie. Les entreprises se confrontent 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 entreprises se doivent de reconsidérer leur stratégie et leur Business Model (BM) en l'adaptant et l'ajustant en fonction des éventualités de leur environnement. Le challenge que doivent relever les entreprises, est d'être indubitablement capable de renouveler la marque distinctive de leur BM par rapport à la concurrence. Elles doivent maîtriser la faculté d'adapter effectivement leur BM, dans un rythme égalant le dynamisme de leur marché (Linder et Cantrell, 2000).

Sous l'influence des évolutions technologiques, plusieurs BM sont interrogés voire remis en cause (Pateli et Giaglis, 2005). En effet, plusieurs discussions ont traité de la connexion entre les technologies de la nouvelle économie et la reconsidération des BM des entreprises toutes industries confondues (Tapscott, 1997 ; Kelly, 1998 ; Prahalad et Osterveld, 1999 ; Evans et Wruster, 2000). Néanmoins, rares sont les recherches qui ont étudié comment se transforment le BM de l'entreprise par l'avènement d'une nouvelle technologie (Pateli et Giaglis, 2005). Dans le présent papier, nous nous ne contentons pas d'illustrer le lien entre l'introduction des Enchères Electroniques Inversées (EEI), en tant que nouvelle application des places de marché, et la reconsidération du BM. Nous essayons au-delà d'étudier comment évolue et se transforme le BM en question pour s'adapter à ce changement contextuel.

Dans ce sens, Le raisonnement veut que la reconsidération du BM des fournisseurs s'insère dans une logique de réaction aux changements dans les fondements même de la qualité de la relation client fournisseur, qui intervient suite à l'introduction, dans la place des marchés, d'une nouvelle application qui transforme l'allure de la négociation, à savoir les EEI.

## **1- LA QUALITE DE LA RELATION DANS LES ECHANGES CLIENTS FOURNISSEURS**

La réussite de l'entreprise est intimement liée à la qualité de la relation et l'étendu de la collaboration entre les parties prenantes de l'organisation (Blomqvist et Seppanen, 2003). La collaboration entre clients et fournisseurs est un exemple concret de ce type de relations. Le couronnement de la collaboration dans la relation client fournisseurs est basé sur un principe fondamental qui est celui de la confiance.

Les recherches sur les relations inter-organisationnelles ont fortement insisté sur l'importance de la confiance (Morgan et Hunt, 1994 ; Ring et Van de Ven, 1992, 1994). En effet, la confiance contribue à l'explication de l'existence de plusieurs formes de relations inter- organisationnelles à l'instar, des alliances, des réseaux ou des partenariats et notamment des relations client-fournisseur (Guibert, 1999).

Elle constitue en fait, un facteur primordial dans le passage de l'échange de la dimension transactionnelle vers la dimension relationnelle (Gummesson, 1999). En effet, elle favorise la réduction de la perception de l'incertitude dans la relation, améliore l'efficacité dans l'utilisation des ressources et génère plus de valeur dans la relation (Sarkar et al, 1998). En ce qui concerne la relation client, la confiance a été identifiée comme un sérieux catalyseur de par la persuasion (Sawan et Nolan, 1985 ; Swan, Trawick et Silva, 1985) ; l'amélioration du niveau des ventes (Crosby, Evans et Cowles, 1990 ; Dion Easterling et Miller, 1995) et l'aboutissement à un comportement plus coopératif (Anderson et Weitz, 1989 ; Kumar, 1996).

A cet égard, la confiance a été identifiée comme étant un facteur fondamental dans le développement de la qualité de la relation (Walter et al., 2003). En effet, elle favorise l'engagement (Gounaris, 2005; Morgan et Hunt, 1994) et la coopération (Anderson et Narus, 1990). Dans ce sens, Ring et Van de Ven (1992, 1994) définissent la confiance comme étant la croyance dans la bonne volonté de l'autre et l'attente que l'on puisse compter sur l'autre partie pour respecter ses obligations, agir d'une manière prévisible et négocier d'une manière équitable même si la possibilité d'opportunisme existe.

Au-delà de la confiance, la satisfaction a aussi été identifiée comme un critère clé de la qualité de la relation (Crosby et al., 1990 ; Kumar et al., 1995). La satisfaction en tant que principal antécédent de la confiance implique une relation de gagnant/gagnant entre client et fournisseurs (Dwyer et al., 1987). Cette relation impose une certaine réciprocité qui serait à l'origine d'une confiance mutuelle entre les deux partenaires. La confiance constitue la brique fondamentale pour la construction de la confiance puisqu'elle offre au client un passé d'expériences positives sur lesquelles la confiance peut être construite (Ganesan, 1994) de part la perception de l'équité de l'échange (Anderson, Narus et Frazier, 1983). Ceci confirme la vision de Wilson (1995) qui estime que les fournisseurs doivent fournir spécialement un haut niveau de satisfaction sur les éléments basiques de la transaction. Dans ce sens, plusieurs auteurs voient la satisfaction comme un résultat qui se base sur l'accumulation d'expériences avec une même firme (exemple, Gabarion et Johnson, 1999).

La littérature a aussi longuement insisté sur le rôle fondamental de l'engagement comme un ingrédient clé dans la construction des relations inter-firmes à long terme (Anderson et Weitz, 1992 ; Morgan et Hunt, 1994). Moorman et al., (1992) définissent l'engagement comme étant la volonté continue de maintenir une relation valorisante. Gundlach et al., (1995) définissent l'engagement comme la volonté des partenaires d'échange de manifester un effort dans la relation et suggère une orientation future où les firmes tentent de construire une relation durable même en cas de problèmes non anticipés. Pour Morgan et Hunt (1994), il s'agit du principal facteur caractérisant les

relations réussies et définissent l'engagement par la volonté des partenaires d'échange de maintenir une relation de valeur et de fournir le maximum d'efforts pour ce faire. Dans ce sens, Dwyer et al., (1987), définissent l'engagement comme un gage implicite ou explicite de la continuité de la relation et affirment que l'engagement constitue le niveau le plus élevé des liens relationnels.

Au-delà, le principe d'engagement peut s'exprimer à travers les investissements spécifiques dans lesquels s'engage un fournisseur pour satisfaire son client. D'après Wilson et Vlosky (1998), les investissements spécifiques dans une relation d'échange sont des investissements non transférables que réalise chaque partenaire et qui ne peuvent être récupérés en dehors de la relation. Les investissements spécifiques concernent les engagements en recherches et développement ou/et en actifs de production à titre d'exemple en vue d'une meilleure gestion de la relation clients fournisseurs.

Les parties engagées dans la relation se caractérisent par le fait qu'elles sont plus enclines à réaliser des investissements dans des actifs spécifiques à la relation d'échange démontrant ainsi leur fiabilité pour réaliser les fonctions essentielles de la relation dans le futur (Anderson et Weitz, 1992). La vision d'Anderson et Weitz (1992) confirme que ces investissements constituent un moyen favorisant le maintien de la relation. Ainsi, plus l'investissement du fournisseur est important et plus le risque d'opportunisme est moindre et plus les efficiences futures seraient importantes.

Ainsi, la qualité de la relation englobe la confiance, la satisfaction mutuelle, l'engagement menant à une initiative d'investissement spécifique et la volonté d'investir dans une relation continue. Ces critères ornent la collaboration entre clients et fournisseurs et marquent au-delà la distinction du Business Model du fournisseur. Néanmoins, la considération des enchères électroniques inversées dans les relations clients fournisseurs viennent changer les règles du jeu voire même la nature et la qualité de la relation qui semble devenir une condition nécessaire mais non plus suffisante pour la continuité de l'engagement.

Il est légitime à partir de ce moment d'interroger l'évolution potentielle de la relation client fournisseur et par conséquent de conceptualiser l'étendue jusqu'à laquelle les fournisseurs peuvent repenser leur business model pour s'adapter à cette nouvelle donne.

## **2- L'INTRODUCTION DES EEI DANS LA RELATION CLIENT FOURNISSEURS**

Les technologies d'information (TI) impactent significativement l'interaction entre le client et le fournisseur (Ritter et al., 2001). Dès lors, on peut s'attendre à un autre niveau de satisfaction qu'est la satisfaction technologique ou encore la satisfaction liée directement à l'utilisation des TI partagées entre le client et le fournisseur. L'aspect technologique de la relation influencera l'interaction entre les deux parties. Les technologies d'information influencent dans ce sens la relation client fournisseurs.

Cependant, la recherche n'est pas suffisamment explicite concernant les changements affectant cette relation (Carr et Smeltzer, 2002) et Muller et al, 2003)

En même temps, l'avènement des TI a favorisé l'émergence de prestataires de services intermédiaires qui exploitent les opportunités offertes par les technologies interactives avancées afin de lier fournisseurs et acheteurs (Vandermerwe, 1999). On parle alors de place de marché électronique qui est définie comme étant « un système d'informations qui permet aux participants acheteurs et vendeurs d'échanger des informations sur les prix et les offres de produits » (Bakos, 1991, p296). Notons que la majorité des places de marché électroniques sont des firmes indépendantes (Kaplan et Sawhney, 2000).

Dans ce sens, Dominguez (2005) définit les places de marché électroniques en tant qu'intermédiaires entre fournisseurs et acheteurs, qui proposent des outils et services basés sur les technologies d'information et de la communication dont Internet, pour gérer les flux informationnels relatifs à tout ou une partie du processus d'échange inter-entreprises. Récemment, l'utilisation des plates formes électroniques dans les échanges inter-firmes s'est largement généralisée à un tel point qu'un nombre de plus en plus important de grandes entreprises requièrent auprès de leurs fournisseurs d'interagir à travers des plates formes électroniques (Muller et al., 2003).

En outre, la place de marché électronique offre plusieurs types d'applications technologiques possibles. Dans le cadre de cet article, nous nous concentrons sur l'application des enchères électroniques inversées. Cette dernière a connu un grand succès au regard de l'importance des opportunités en terme d'économies réalisées par les acheteurs industriels (Smart et Harrison, 2003). En effet, dans une enchère électronique inversée, l'acheteur invite les fournisseurs pré sélectionnés suite un appel d'offre classique à se connecter à une adresse électronique. Les EEI démarrent à partir du meilleur prix (Du point de vue de l'acheteur, il s'agit du pris le plus bas). L'atteinte d'un prix plancher- en deçà duquel aucune cotation ne sera proposée (Smeltzer et Carr, 2003) - annonce la fin de l'EEI et l'octroi du marché au fournisseur le moins offrant.

Théoriquement, toute enchère est une tentative de création d'un marché avec une information parfaite entre acteurs économiques (McAfee et McMillan, 1987). Cela suppose fournir des avantages en terme de réduction des coûts d'achat, des coûts de gestion administrative et des coûts de la gestion logistique (Smeltzer et Carr, 2003). Cependant, les EEI induisent notablement un déséquilibre de la relation de pouvoir entre acheteurs et fournisseurs. La déshumanisation de la relation interpersonnelle en dépit du gain économique pour l'acheteur est un risque majeur de ce déséquilibre (Jap, 2003). Smeltzer et Carr (2003) notent d'autres risques afférents à l'utilisation des EEI à savoir la considération du prix par les fournisseurs en tant que seul critère de décision, la méfiance quant à la pratique des enchères faussées et la perte de confiance dans les acheteurs renvoyant au risque d'opportunisme.

Certes, comme le souligne plus haut Smeltzer et Carr (2003), la méfiance du fournisseur se traduit par une crainte d'opportunisme de la part de l'acheteur et menace de ce fait leur relation de confiance. Avec les EEI, les fournisseurs, estiment perdre tout pouvoir de négociation et ne perçoivent plus leur relation avec les clients en terme de gagnant/gagnant (Jap, 2003).

Ainsi, la qualité de la relation entre les partenaires n'est plus une condition sine qua non pour l'opération de la transaction. Autrement dit, la relation client/fournisseur se trouve banalisée à travers une perspective essentiellement économique dénuée de toutes interactions sociales au sens de Granovetter (1985). Pour les clients, la continuité de la relation n'est plus une condition pour la conduite des relations inter-organisationnelles.

Dans cette optique, plusieurs auteurs (Roberts et Mackay, 1998 ; Burton, 1995) invitent les clients à adopter une approche portefeuille dans leur stratégie d'approvisionnement. Cette approche préconise d'adopter une stratégie de portefeuille dans leur approvisionnement. Il y aurait ainsi d'une part des fournisseurs avec lesquels l'on privilégie la relation de confiance et l'engagement à long terme et où la satisfaction réciproque est fondamentale pour la continuité de la relation. D'autre part, il y aurait des fournisseurs avec lesquels la continuité de la relation n'est plus exigée, la réciprocity n'est plus indispensable et où le prix demeure le seul critère de la négociation (Smart et Harrison, 2003). Dans ce dernier cas, le fournisseur remet en cause la pertinence de son investissement dans la relation et de l'utilité même du concept de la qualité de la relation (Smeltzer et Carr, 2003).

Ainsi, au-delà de la relation de confiance et du principe de satisfaction, l'introduction des EEI vient carrément remettre en cause la notion de la réciprocity dans la relation client/fournisseur (Carr et Jap, 2003). Et c'est justement ce manquement à cette réciprocity, notamment de la part du client, qui freine le fournisseur à s'engager d'avantage dans la relation se traduisant par un sentiment de méfiance (Jap, 2003). Le fournisseur se trouve devant l'obligation, suite à ce changement de situation par l'introduction des EEI, d'adapter ou encore de reconsidérer son Business Model pour s'adapter et/ou contrecarrer cette évolution contextuelle et demeurer compétitif (Emiliani, 2000).

Dans ce qui suit, nous allons essayer de répondre à ce questionnement en proposant une reconsidération potentielle du Business Model du fournisseur.

### **3- RECONSIDERATION DES BUSINESS MODEL DES FOURNISSEURS**

D'après Shafer et al., (2005), le Business Model est une représentation de la logique d'activité de l'entreprise et de ses choix stratégiques visant à créer et saisir la valeur au sein d'un réseau de valeur. L'idée principale à retenir de cette définition et de plusieurs autres conceptions du Business Model - notamment celles de Timmers (2000), Hamel (2001), Seddon et al., (2005) - est celle de la création de valeur ou encore de la proposition unique de valeur.

Dans une relation classique de négociation, le fournisseur vise à créer ou à proposer, via son Business Model, une valeur unique pour son client afin de le satisfaire (Osterwalder et al. ; 2005). Néanmoins, le BM subit au niveau de sa structure la pression de l'environnement externe, ceci conduit à un remodelage immédiat du BM pour contrer ces versatilités (Morris et al., 2004). Les changements contextuels peuvent

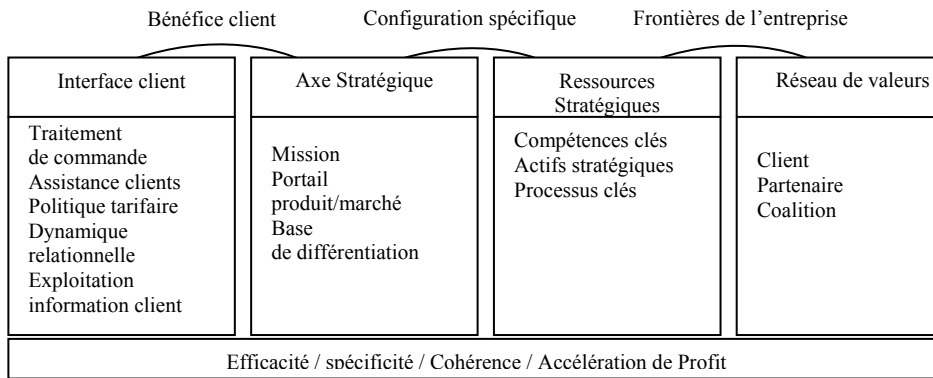
être sous forme de nouvelles lois mises en place sur le marché, de nouveaux concurrents venant bouleverser le paysage concurrentiel ou encore des nouvelles applications technologiques (Linder et Cantrell, 2000). Par ailleurs, repenser les choix stratégiques de l'entreprise est à l'origine de la reconsidération du BM. Ce, selon une conception du BM en tant que design de l'activité de l'entreprise basée sur un ensemble de choix stratégiques (Shafer et al, 2005).

Dans notre contexte, les EEI constituent un facteur essentiel de la remise en question du BM du fournisseur. Dans ce qui suit, nous allons essayer de comprendre et d'illustrer la dynamique du BM du fournisseur par rapport à une variation de son environnement intervenant suite à l'introduction des EEI.

### 3-1 LE BM DES FOURNISSEURS AVANT LES EEI

La majorité des travaux récents traitant du BM (Shafer et al., 2005 ; Osterwalder et al., 2005, Voelpel et al., 2004) se stabilisent autour de trois axes fondamentaux sur lesquels se construit un BM, qui sont la proposition de valeur renvoyant à l'offre de l'entreprise, ensuite le réseau de valeur, désigné autrement par l'interface client et les parties prenantes et enfin les choix stratégiques traduits via l'exécution du BM (Linder & Cantrell, 2001) et qualifiés chez d'autres chercheurs par l'infrastructure management (Osterwalder et al. ; 2005) ou davantage par capacités de gouvernance et de leadership (Voelpel et al., 2004).

D'autre part, Hamel (2001) définit des liens additionnels qui viennent supporter la logique générale du BM en établissant des connexions avec l'ensemble de ses composantes à savoir les bénéfiques clients, les frontières de l'entreprise, et la configuration de l'axe stratégique avec la composante des ressources stratégiques. En même temps, Hamel (2001) sous-tend l'architecture de son BM à l'aide d'un ensemble de facteurs sous-jacents qui viennent déterminer le potentiel de rentabilité du BM. Il s'agit en effet des facteurs d'efficacité, de spécificité, de cohérence et d'accélération de Profit.



Hamel Gary. *La révolution en tête*, 2001

Dans le prolongement de notre réflexion, les fondements de la qualité de la relation client fournisseurs à savoir la confiance, la satisfaction réciproque, l'engagement et

l'investissement spécifique peuvent constituer un exemple concret de ces facteurs sous-jacents par analogie à la conception de Hamel (2001).

Sous l'influence des tendances technologiques, en particulier celles affectant les systèmes et technologies de l'information, plusieurs aspects du BM sont interrogés voire même totalement remis en cause (Pateli & 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 être viable. Dans cette perspective, Morris et al., (2004) font appel à une reconsidération continue du BM, interrogeant aussi bien sa qualité que sa viabilité. Ces critères d'évaluation constituent en même temps des motivations pour le changement du BM. Grove (1997) définit à ce niveau des points stratégiques d'inflexion qui marquent la reconsidération ou la révision du Business Model. Osterwalder et al., (2005) appellent au changement et à l'adaptation du BM dans un contexte marqué par l'incertitude et l'instabilité. Dans cette optique, l'introduction de nouvelles technologies ou applications peut créer cet effet d'incertitude et de contingence. Ceci dit, pour perdurer dans ce nouveau contexte et sous ces nouvelles exigences, le changement impliquerait l'ajustement voire même la transformation du Business Model en question.

Dans le cadre de notre recherche, la reconsidération du BM du fournisseur suppose l'alignement de ce dernier aux conditions et principes des EEI, en tant que nouvelle application de la place de marché, à l'image du cas de l'entreprise DELL où l'utilisation des technologies d'information induisait à la fois l'implémentation, l'ajustement et l'extension de son BM (Kramer et al., 2000).

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

### **3-2 LE BM DES FOURNISSEURS APRES LES EEI**

Actuellement, le réel défi que devrait relever les entreprises n'est plus de savoir si les règles du jeu et du marché vont changer mais plutôt d'opérer les transformations nécessaires pour survivre sous les nouvelles conditions (Voelpel et al, 2004). Cela nous rappelle la théorie évolutionniste où l'adaptation est le seul moyen pour perdurer. Selon Linder et Cantrell (2000), les entreprises seront amenées à réviser, ajuster, étendre ou encore complètement reconsidérer leur BM.

Dans notre cas, l'introduction des EEI, était le déclencheur de ce processus de changement. En effet, les EEI ont induit des changements remarquables au niveau de la qualité de la relation entre clients et fournisseurs, qui poussent ces derniers à reconsidérer leur propre BM pour s'adapter aux évolutions de la relation et préserver une de ses principales fonctions à savoir la génération de revenu.

Les EEI altèrent la qualité de la relation client/fournisseurs (Jap, 2003). Cette relation qui était jusqu'à là basée sur la confiance, la satisfaction réciproque et l'engagement se trouve réduite à un seul critère à savoir le prix (Smeltzer et Carr, 2003). La confiance



n'est plus une condition sine qua non pour conclure des affaires. Pour ces clients, la confiance implique implicitement un engagement mutuel et un partenariat orienté vers le long terme avec le même fournisseur. Plusieurs auteurs à l'instar de Olsen et Ellram (1997) remettent complètement en cause la nécessité d'un recours aux partenariats et à l'engagement dans les relations client fournisseurs. D'autres auteurs (Burnes et New, 1997 ; Krause, 1997) proposent d'éviter les partenariats à long terme suspicieuses d'être une source de problèmes potentiels pour les partenaires.

Au-delà de cette variation, un critère important de la qualité de la relation est mis à l'écart qui est ce lui de la réciprocité. En effet, l'absence de confiance se matérialise par un manque d'engagement. La satisfaction perçue n'est plus à double sens. Le fournisseur se méfie d'un comportement opportuniste du client. Ce manque de réciprocité change d'avantage l'allure et la qualité de la relation client fournisseurs. *De facto*, la confiance n'est plus une partie intégrante du BM du fournisseur. Il y a un changement du BM du fournisseur suite à l'évolution de sa relation avec son interface client. Dans la conception de Shafer et al.,(2005), l'interface client, dimension essentielle du BM, est une partie intégrante du réseau de valeur. Ceci dit, un changement ou encore une détérioration de la qualité de la relation client fournisseurs, crée un déséquilibre voire même une cassure dans le fonctionnement même du BM du fournisseur. Cette variation devrait donc être contrée par une reconsidération partielle ou complète de ce BM.

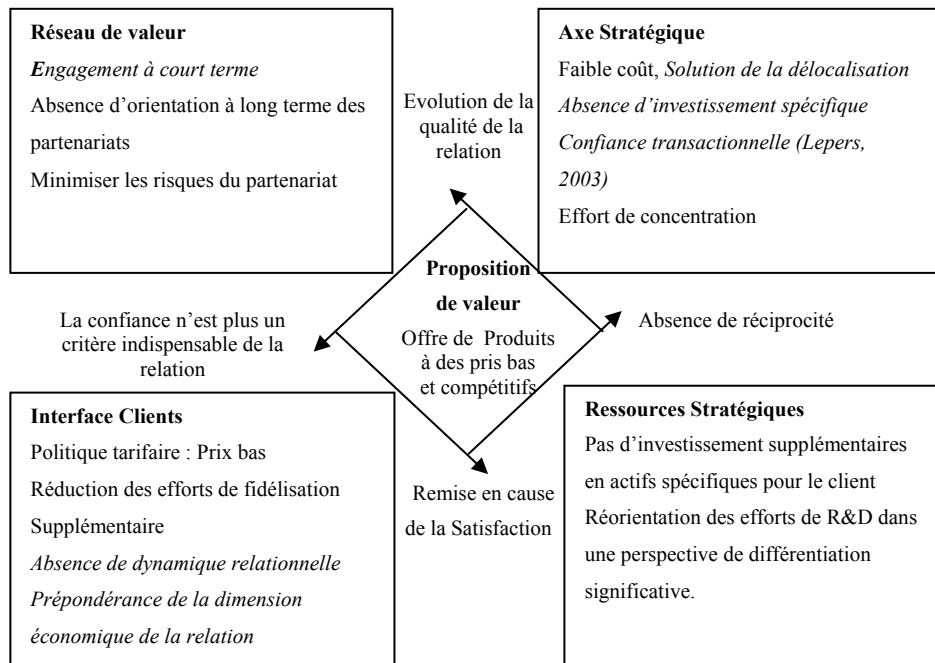
Au-delà de ces constats, il est judicieux de suivre l'évolution du BM et de voir de plus près comment se matérialisent les changements dans le BM du fournisseur pour faire face aux variations dans les fondements de sa relation avec ses clients.

Comme nous l'avons précisé plus haut, Les EEI imposent une relation où le critère prépondérant de décision est le prix, la confiance n'est plus requise, et la satisfaction réciproque n'est plus une quête en soit dans la relation. Ces changements interrogent la structure même du BM, et le fournisseur se doit donc de reconsidérer et d'ajuster son modèle d'affaires.

Ces changements se matérialisent en une baisse des investissements spécifiques du fournisseur, notamment en R&D, orientés normalement pour une amélioration de la qualité du produit proposé. Le fournisseur est en quête du moindre coût de son produit et de l'assurance d'un 'minimum' de qualité selon le cahier des charges du client. Même si le prix réduit constitue en soi un critère fondamental, il se trouve que la variable coût demeure la dimension la plus importante sur laquelle joue les fournisseurs dans la reconsidération de leur BM pour réagir au changement de la qualité de leur relation. En effet, ceci pousse certains fournisseurs à considérer la solution de la délocalisation pour réviser à la baisse leurs différentes charges en terme de salaires, de production, et de R&D...

Les fournisseurs renoncent en réalité au critère de la qualité au profit d'un gain en terme de coût. Il s'agit au sens de Porter (2001) d'un compromis « trade-off » impliquant la renonciation à une certaine qualité ou aspect de l'offre au profit d'un autre critère. Dans notre cas, l'introduction des EEI incite les fournisseurs à sacrifier certains aspects de leur relation en abandonnant des critères de qualité et de confiance.

La question qui reste en suspend à ce niveau serait de savoir quelles sont les dimensions du BM du fournisseur qui sont concernés par ce changement. 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 supportent le BM du fournisseur selon Hamel (2001).

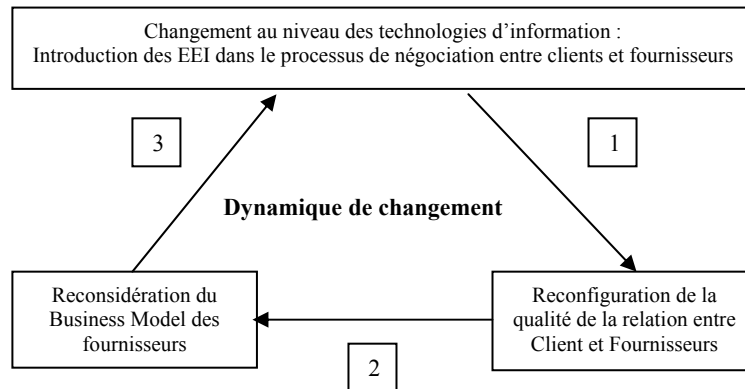


Dans une relation client fournisseur idéale les connexions entre les différentes dimensions du BM du fournisseur à savoir les liens de confiance, de satisfaction et d'engagement, constituent la marque distinctive du BM du fournisseur, il s'agit en d'autres termes de la valeur créée par le fournisseur en faveur de ses clients. Avec l'introduction des EEI et la reconsidération de son BM, le fournisseur sacrifie ces critères pour perdurer sous ces nouvelles exigences relationnelles et impératifs concurrentiels. Il s'agit autrement, si l'on se permet de pousser plus loin notre raisonnement, d'une reconsidération de la fonction même du BM. En effet, le BM du fournisseur perd son axe de valeur et se réduit uniquement à une fonction primaire de génération de revenu au sens de Porter (2001).

#### 4- DISCUSSION

La présente recherche nous a permis de concevoir une relation tri-dimensionnelle entre trois variables principales à savoir la technologie en tant que variable contextuelle se référant aux EEI, la relation client/fournisseur et le Business Model des fournisseurs. La conception de cette logique n'est pas une fin en soit mais ce sont plutôt ses implications que nous estimons dignes d'une réflexion plus poussée. Ce, étant donné qu'elles nous permettent de penser une ingénierie de changement du Business Model induite principalement dans notre cas, par l'introduction d'une nouvelle interface technologique entre clients et fournisseurs.

Ainsi la relation se présente comme suit :



La relation 1 reprend le poids de l'introduction des EEI sur le changement de la qualité de la relation client/fournisseur. Dans une logique d'adaptation au changement, la relation 2 reproduit le lien entre l'évolution de la nature de la relation et une seconde adaptation par la reconsidération du business Model des fournisseurs. La relation 3 boucle le schéma en reproduisant les implications liées au changement voire à la reconsidération du Business Model par l'introduction des EEI.

A ce niveau, les fournisseurs se trouvent contraint à repenser leur Business Model de façon à s'adapter à ce changement. La reconsidération du Business Model des fournisseurs se traduit par une révision centrale de la proposition de valeur des fournisseurs qui passe par une réingénierie des processus responsables de l'optimisation des coûts. Cette révision implique également une reconsidération des autres dimensions du Business Model à savoir l'axe stratégique, les ressources stratégiques, l'interface clients et le réseau de valeur.

Réellement, la reconsidération de la proposition de valeur au niveau du Business Model est une consolidation de cette dernière. Autrement dit, la nouvelle proposition de valeur dans le nouveau Business Model est un renforcement de la logique d'offre initiale dans l'« ancien » Business Model qui visait aussi la proposition aux clients de produits à prix relativement bas pour demeurer compétitif.

En même temps, ce souci de compétitivité incite les fournisseurs à relever quelques challenges pour perdurer dans un paysage concurrentiel intensifié. De ce fait, l'optimisation des coûts de production devrait être accompagné par ailleurs par une sauvegarde de la marge des fournisseurs en dépit de leur perception quant à la réduction de leur relation client au critère de prix. 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 spécifiques notamment en R&D mais plutôt leur révision. Il va de soit que la réduction des prix ne serait être le seul critère de succès de la négociation. En même temps, le maintien des efforts en R&D permet de répondre aux besoins nouveaux et exigences des acheteurs, facteur clé de compétitivité des fournisseurs. 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 du fournisseur de manière à rééquilibrer le rapport de force et le pouvoir de négociation. Enfin, l'une des implications majeures de la reconsidération du Business Model des fournisseurs pourrait se traduire au niveau de son axe stratégique par une concentration des fournisseurs, manœuvre, qui peut rééquilibrer voire même inverser la relation de pouvoir entre acheteurs et fournisseurs.

## **5- CONCLUSION**

Nous avons essayé à travers le présent papier, de dégager les liens entre un changement contextuel de nature technologique marqué par l'introduction des EEI et la reconsidération du BM du fournisseur. L'introduction des EEI déstabilise fortement la relation client/fournisseur. En effet, la transformation du BM du fournisseur prend en considération les incidences du changement de la qualité de la relation client/fournisseur.

Par ailleurs, si Olsen et Ellram (1997) ont défendu l'intérêt d'avoir un portefeuille mixte de relations collaboratives et transactionnelles en fonction du besoin du client, plusieurs autres chercheurs incitent les entreprises à détenir réciproquement un portefeuille de BM ce qui permettra aux fournisseurs de s'adapter comme il se doit au changement de leur environnement externe (Osterwalder et al., 2005). Le portefeuille de BM permet aux fournisseurs de disposer de plusieurs modèles alternatifs qui correspondent chacun à un contexte précis ou à une nature différente de la relation client/fournisseur (Linder et Cantrell, 2001).

Cela suppose autrement de disposer, en même temps, d'un ancien et nouveau BM, ce qui pose le problème d'une gestion conflictuelle de ces deux modèles (Markides et Charitou, 2004). En effet, créer de nouveaux BM à travers la 'cannibalisation' des anciens modèles, paraît comme si l'on détruisait les entreprises dans lesquels l'on investit en ressources et compétences (Voelpel et al., 2004). Ce constat, ressort un point important de la logique du changement à savoir le risque d'une transformation radicale du BM. Dans ce sens, Pateli et Giaglis (2005) considèrent que la création intégrale d'un nouveau BM est une manœuvre très risquée pour l'entreprise, c'est pour ça que les entreprises choisissent typiquement de réduire le risque d'échec en préférant d'étendre et de faire évoluer le BM au lieu de sa transformation radicale.

Enfin, plusieurs chercheurs proposent de définir des modèles de changement qui tiennent compte de la tendance du changement dans le contexte considéré (Linder et Cantrell, 2000), d'autres proposent des méthodologies pour penser la transformation du BM. Ces méthodologies sont basées sur la définition et l'évaluation d'un ensemble d'approches ou encore de scénarios sélectionnant la meilleure combinaison pour le changement. Ces scénarios tracent un itinéraire pour la conduite du changement dans une logique pure de création de valeur, particulièrement sous l'impact des innovations technologiques (Pateli et Giaglis, 2005).

## BIBLIOGRAPHIE

- [AW92] Anderson E. et Weitz B: « The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels » *Journal of Marketing Research*, vol 29, pp.18-34, 1992.
- [AW89] Anderson, E. and Weitz, B: "Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads", *Marketing Science*, Vol. 8 No. 4, pp. 310-23, 1989
- [AN90] Anderson, James C. and James A. Narus: "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships", *Journal of Marketing*, 54 (January), 1990, 42-58.
- [Ba91] Bakos J.Y.: "A Strategic Analysis of Electronic Marketplaces", *MIS Quarterly*, vol. 15, n° 3, 1991, pp.295-310.
- [BS03] Blomqvist, Kirsimarja, Hurmelinna, Pia and Seppänen, Risto (2003). "Balancing Trust and Contracting in Asymmetric R&D Collaboration", Proceedings of the R&D Management Conference, 7th-9th of July 2003, Manchester, England.
- [Bu95] Burton, "Composite strategy: the combination of collaboration and competition", *Journal of General Management*, vol 12, pp.1-23, (1995).
- [BN97] Burnes, B., et New, S., "Collaboration in customer-relationships: strategy, operations and the function of rhetoric", *International Journal of Purchasing and Materials Management*, pp.10-17, (1995).
- [CS02] Carr, A. S. and Smeltzer, L. R.: "The Relationship Between Information Technology Use and Buyer-Supplier Relationships: An Exploratory Analysis of the Buying Firm's Perspective", *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 49, No. (3), 2002, pp. 293-304.
- [CEC90] Crosby L.A, Evans KR. et Cowles D.: « Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective », *Journal of Marketing*, vol 54, n°3, 1990, pp.68-81.
- [DEM95] Dion, P.M., Easterling, D. et Miller, S.J., (1995), "What is Really Necessary in Successful Buyer/Seller Relationships?", *Industrial Marketing Management*, 24, 1-9.
- [Do05] Dominguez C, "Places de marchés électroniques : taxonomie de business model et interprétations théoriques", Actes de la 14<sup>ème</sup> conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Angers, 2005.
- [DSO87] Dwyer, F. Robert, Schurr Paul H. and Oh Sejo: "Developing Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, 51 (April), 11-27, 1987.

- [Em00] Emiliani, M.L.: "Business-to-business online auctions: key issues for purchasing process improvement", *Supply Chain Management*, Vol. 5, N°4; 2000, pp.176-186.
- [Ga94] Ganesan Shankar: "Determinants of Long-term Orientation in Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, 58, 2, 1994, 1-19.
- [GJ99] Garbarino, Ellen; Johnson, Mark S.: "The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships", *Journal of Marketing*, 63 (2), 1999, 70-87.
- [Ge96] Geyskens, I., Steenkamp, J.-B. E. M., Scheer, L. K. and Kumar, N.: "The Effects of Trust and Interdependence on Relationship Commitment: A Trans-Atlantic Study". *International Journal of Research in Marketing*, 13 (4), 1996, 303-317.
- [Go05] Gounaris SP.: « Trust and commitment influences on customer retention: insights from business-to-business services », *Journal of Business Research*, vol 58, n°2, 2005, pp.126-140.
- [Gr85] Granovetter, M., (1985), "Economic and social structure: the problem of embeddedness", *The American Journal of Sociology*, vol, 9, n°3, pp.481-510, (1985).
- [Gu99] Guibert N., "Relation client-fournisseur : portée et limites de la confiance en contexte français", *Revue Française de Marketing*, n°173/174, 3-4, 155-168, (1999).
- [Gu99] Gummesson, E., "Total Relationship Marketing: Experimenting with a Synthesis of Research Frontiers". *Australasian Marketing Journal*, vol. 7, (1999).
- [GAM95] Gundlach G.T., Achrol R.S. et Mentzer J.T.: « The structure of commitment in exchange », *Journal of Marketing*, vol 59, n°1, 1995, pp. 78-92.
- [Ja03] Jap, S.D., "An Exploratory Study of the Introduction of Online Reverse Auctions", *Journal of Marketing*, vol. 67, n°3, pp.96-108, (2003)
- [KS00] Kaplan, S et Sawhney, M "E-Hubs: The New B2B Marketplaces", *Harvard Business Review*, Vol.78, N°3, 2000, pp.98-104.
- [Kr97] Krause, D., "Supplier development: current practices and outcomes", *International Journal of Purchasing and Materials Management*, pp.12-19, (1997).
- [Ku96] Kumar N: "The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships", *Harvard Business Review*, 1996, pp 92-106.
- [KSS95] Kumar, Nirmalya, Lisa K. Scheer, and Jan-Benedict E.M. Steenkamp: "The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers", *Journal of Marketing Research*, 32, 1995, pp 54-65.
- [L03] Lepers, Xavier., "La relation d'échange fournisseur-grand distributeur : vers une nouvelle conceptualisation", *Revue Française de Gestion*, vol 29, n°143, pp.81-94, (2003).
- [MM87] McAfee R.P et Mc Millan. J: "Auctions with a Stochastic Number of Bidders", *Journal of Economic Theory*, vol 43, 1987, pp1-19.
- [MGR92] Moorman Christine, Gerald Zaltman et Rohit Deshpande: "Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations", *Journal of Marketing Research*, 29, 2, 1992, 314-28.
- [MH94] Morgan R.M et Hunt S.D : « The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing », *Journal of Marketing*, vol 58, n°3, 1994, pp.20-39.

- [MHG03] Muller, T.A., Holzle, K., Gemunden, H.S: "The Impact of IT-Based Cooperation on Industrial Relationship Management", in *The 19th Annual IMP Conference*, Lugano, 2003.
- [OE97] Olsen, R. F. and L. M. Ellram., "A Portfolio Approach to Supplier Relationships, *Industrial Marketing Management*, 26, 2, pp. 101-113, (1997).
- [RV94] Ring, Peter Smith., Van De Ven, Andrew H., "Developmental processes of cooperative interorganizational relationships", *Academy of Management Review*, vol.19, n°1, 1994, p9.
- [RMG01] Ritter, T, Müller, T.A and Gemunden , H.G: "The Role of IT in Customer Satisfaction in Inter-Organizational Relationships," in *17th Annual IMP Conference*, Oslo, 2001
- [RM98] Robert, B., et Mackay, M., "IT supporting supplier relationships : the role of electronic commerce", *European Journal of Purchasing and Supply Management*, vol.4, pp.175-184, (1998).
- [SBS98] Sarkar, M.B., Butler, B. and Steinfield, C., (1998) "Cybermediaries in Electronic Marketplace: Toward Theory Building," *Journal of Business Research* (41:3), pp. 215-221.
- [SH03] Smart A and Harrison A: "Online reverse auctions and their role in buyer-supplier relationships", *Journal of Purchasing and Supply Management*, vol.9, n°5-6, 2003, pp. 257-268.
- [SC03] Smeltzer L.R et Carr A.S., "Electronic reverse auctions: Promises, risks and conditions for success", *Industrial Marketing Management*, vol. 32, n°6, 2003, pp.481-488.
- [Va99] Vandermerwe, S.: "The electronic go between service provider': a new 'middle' role taking centre stage", *European Management Journal*, Vol. 17 No. 6, 1999, pp. 598-608.
- [Wa03] Walter A., Müller TA., Helfert G., Ritter T.: « Functions of industrial supplier relationships and their impact on relationship quality », *Industrial Marketing Management*, vol 32, n°2, 2003, pp.159-170.
- [WV98] Wilson, D.T. and Vlosky R.P: "IOS technology and buyer-seller relationships," *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13 (3), 1998, 215-34.
- [Wi95] Wilson, David T: "An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), 1995, 335-345.
- [Ha01] Hamel, G. : *La révolution en tête*, édition Village Mondial, 2001
- [MSA04] Morris M., Schindehutte M., Allen J: "the entrepreneur's business model: Towards a unified perspective", *Journal of Business research*, 2004, p. 1-10.
- [OPT05] Osterwalder, A Pigneur. Y, Tucci Christopher. L: "Clarifying business models: origins, present, and future of the concept", *Communications of the Association for Information Systems*, Volume 16, 2005, 1-25.
- [Po01] Porter, M.E: "Strategy and the Internet", *Harvard Business Review*, (79)3, 2001, pp. 63-78.
- [Se04] Seddon, P. B., G. P. Lewis, et al., : "The Case for Viewing Business Models as Abstraction of Strategy" *Communications of the Association for Information Systems* 13: 427-442, 2004.
- [SSL05] Shafer Scott M., Smith H. Jeff and Linder Jane C.: "The power of business models", *Business Horizons*, Volume 48, Issue 3, May-June, 2005, p199-207

- [Ti00] Timmers, P: *Electronic Commerce: Strategies and models for business to business trading*, March, Ed. Chichester, England: John Wiley and Sons Ltd, 2000.
- [Gr97] Grove Andy: "Only the paranoid survive", *For information*, p 24-25, 20 November, 1995
- [LC01] Linder and Cantrell: "Five Business model myths that hold companies back", *Strategy & Leadership*, 2001
- [LC00] Linder J. et Cantrell S. "Changing Business Models: Surveying the Landscape", *Institute for Strategic Change*, Accenture 2000
- [MC04] Markides & Charitou: Competing with dual Business Models, *Academy of Management Executive*, 2004
- [DC03] Donald Mitchell and Carol Coles, "Establishing a continuing BM Innovation Process", *The CEO Refresher* ([www.refresh.com](http://www.refresh.com)), 2003
- [KDY00] KRAEMER et al.: "Refining and Extending the BM with Information technology: DELL computer corporation", *The information society*, 16:5-21, 2000
- [VLT04] Voelpel et al.: "The Wheel of BM reinvention: how to reshape your BM to leapfrog competitors", *Journal of Change Management*, Vol. 4, N°3, 259-276, 2004.
- [PG05] Pateli A. G. et Giaglis G. M.: "Technology innovation-induced BM change: a contingency approach", *Journal of organizational change*, Vol. 18, N°2, 2005, pp 167-183.
- [EW97] Evans, P. et Wurster, T.: 'Strategy and the new economics of information' *Harvard Business Review*, Vol. 75, N° 5, 1997, pp. 71-82
- [Ke98] Kelly, K.: *New rules for the new economy - 10 Radical Strategies for a connected world*, Viking Penguin, New York, 1998
- [PO99] Prahalad, C. et Oosterveld, J.: «Transforming internal governance: the challenge for multinationals», *Sloan Management Review*, Vol. 40, N° 3, 1999, pp. 31-9.
- [Ta97] Tapscoot, D.: "Strategy in the new economy", *Strategy and Leadership*, Vol. 25, N° 6, 1997, pp. 8-14.