

Les perspectives temporelles de l'acheteur du B to B : éthiques plurielles dans l'usage des plates-formes d'achat en ligne

B to B buyer's temporal perspective: the adoption of e- eSourcing and
e-supply chain – the ethical dilemma

Michelle Bergadaà

Directrice de l'Observatoire de Vente et Stratégies du Marketing de Genève

Professeur

HEC- Université de Genève

Article publié dans Revue des Sciences de la Gestion, N° 49, 2005
Tout droit de reproduction réservé

Coordonnées :

Prof. M. Bergadaà

OVSM – HEC

Uni Mail - Bd du Pont-d'arve 40

CH-1211 Geneva 4, Switzerland

tel./fax : 41-22-794 43 80

<http://ovsm.unige.ch/>

E-mail : Michelle.Bergadaa@hec.unige.ch

Les perspectives temporelles de l'acheteur du B to B sont-elles modifiées par les plates-formes d'achat en ligne ? Le dilemme éthique.

Résumé: L'article propose une démarche d'analyse distinguant les concepts de quatre cadres-temporels (éternel présent, futur linéaire, temps fragmenté, et temps rythmé) qui servent de cadre de référence aux relations achat-vente dans le domaine du B to B. Les questionnements introduits par l'avènement des places de marché électroniques fonctionnant *via* le réseau Internet sont analysés sur la base d'un cas type (CPG Market). Les questions de déontologie, d'éthique de responsabilité et de morale auxquelles sont confrontés les partenaires commerciaux sont passées en revue. L'articulation entre la conceptualisation des cadres temporels et moraux et le pragmatisme de l'exemple analysé permet de relativiser les débats idéologiques liés à la mondialisation et au rôle joué par les grands groupes internationaux.

Mots-clés: Achats en ligne, cadre temporel, éthique, déontologie, responsabilité, places de marché électroniques, Internet

Abstract : The article proposes a framework of analysis distinguishing the concepts of four time-framework (eternal present, linear future, fragmentation, and the rythme) which are used as references to purchase-sale relations in the field of B to B. The questions introduced by the advent of the electronic market places functioning via Internet network are analyzed on the basis of real case (CPG Market). Questions of deontology, ethics, responsibility and morals with which we are confronted now the trade partners are asked. Associating these conceptualized temporal and moral constructions with the practical example given in this article, allows us to relativize the ideological debates linked to globalization and the role of large international corporations and conglomerates.

Key words: online purchases, time-framework, ethics, deontology, responsibility, electronic marketplaces, Internet

1. Introduction

Le référentiel temporel des hommes ne s'est pas modifié, la terre tournant toujours de la même manière. Mais aujourd'hui, plusieurs cadres temporels créés par les hommes pour conduire leurs affaires co-existent. Temps circulaire, linéaire, segmenté, orienté vers le futur, instant ou durée, le temps ne se laisse pas facilement appréhender, mais les hommes et les organisations peuvent tirer parti de la co-existence de ces modèles temporels ; à condition qu'ils en comprennent les règles du jeu.

Le temps n'a pas de réalité objective indépendante de l'homme et les questions fondamentales à son propos n'ont que peu changé depuis Saint-Augustin (Klein, 2002). Il se construit par l'interaction de l'individu avec son environnement. Les différentes disciplines qui se sont penchées sur l'étude du temps, avec des choix épistémologiques souvent assez rigides, ont opté pour un temps-cadre spécifique (Bergadaà 1988, 1989). Pour le chercheur, ce temps-cadre est à la fois représentatif de son champ d'investigation, du mode de vie des relations humaines qu'il observe et des modes d'analyses employés. Par exemple, les temps de l'historien, celui de l'économiste, du psychologue ou de l'ethnologue, se distinguent clairement les uns des autres. Mais, le temps du commerce ne se laisse pas enfermer dans un schéma spécifique. Pour les chercheurs de ce champ disciplinaire, le temps est une quantité objective ou subjective (Djelassi et Odou, 2004 ; Berry, 1979), mesure de performance (Durrande-Moreau, 1997; Forgues 1996) ou instrument de management (Stalk et Hout, 1992), etc. Mais, le temps est également la toile de fond, qui organise les échanges et les relations humaines et sociales (Bergadaà 1990 ; Hall, 1992) et qui précise les relations de l'individu à l'environnement (Valette-Florence, Usunier et Falcy, 1995 ; Urien 1998). Ce temps-cadre naît de la conjonction de l'instant (Bachelard, 1932) et de la durée (Braudel, 1958).

Dans cet article nous considérons le temps, non comme une variable, mais comme cadre de l'action commerciale. Nous définirons d'abord quatre différents temps-cadres qui coexistent aujourd'hui dans notre société, soit celui du temps « traditionnel » (du présent éternel), du temps « moderne » (d'un futur discontinu), du temps « post-moderne » (instantané et accéléré) et du temps « en émergence » (continu et rythmé) (Bergadaà, 2005). Chacun de ces temps-cadres appelle la mise en œuvre de règles d'échange spécifiques. Nous nous interrogerons sur les modifications introduites par l'avènement des NTIC et porterons une attention spécifique à la question de l'éthique. Des chercheurs se sont intéressés au poids de la culture organisationnelle sur le comportement éthique des vendeurs, tout comme sur le rôle de la hiérarchie directe à ce niveau (Nilles, 2001 ; Lavorata, 2004). Mais nous n'avons pas lu de recherches récentes analysant cette dimension éthique au niveau complémentaire de la fonction achat. Nous avons donc choisi d'étudier le métier d'acheteur dans le secteur du B to B afin d'analyser les modifications qu'il subissait lorsqu'il était réalisé, non plus de manière traditionnelle, mais en prise directe avec le plus futuriste des outils actuels : les places de marché en ligne. Parce que les plates-formes d'achat en ligne ne peuvent que se développer, il semble indispensable de se demander si leur usage s'exerçant dans un espace d'échanges mondialisé, va détourner ou au contraire renforcer les comportements éthiques (Chonko, 1995). Notre analyse se fonde sur une observation in situ et des entretiens réalisés auprès des dirigeants d'une place de marché en ligne, CPG Market

Nous concluons l'article en suggérant des pistes de réflexions et nous formulerons quelques réponses à la question des risques ou opportunités du développement de cet outil dans les échanges commerciaux.

2. Le cadre temporel de la relation d'échange commerciale

Il est de coutume de distinguer, voire d'opposer les différentes sociétés qui se sont chevauchées au cours du XXème siècle ; la société "traditionnelle" (ou, selon les auteurs, "artisanale", "archaïque", "familiale" ou "rurale"), la société "moderne" (ou "occidentale"), la société "post-moderne", ainsi que "société en émergence" (ou hypermoderne) issue de la mondialisation et de l'émergence d'Internet et des Nouvelles Technologies d'Information et de Communication (NTIC). Le tableau 1 ci-dessous décrit leurs principales caractéristiques dans le cadre de la relation commerciale.

Placer ici tableau 1

La première catégorie de temps-cadre que nous rencontrons dans notre société est également la plus ancienne. Elle se fonde sur le temps d'un présent « permanent » s'inscrivant dans le renouvellement d'activités traditionnelles. Ici, le cycle de la nature et le cycle de la vie humaine se codéterminent naturellement. Ce type de temps-cadre caractérise aujourd'hui essentiellement les pays du tiers-monde et les régions à forte tradition rurale. Mais, il est également présent dans les situations où perdurent certains des métiers traditionnels. Là, le présent est meublé des traditions qui viennent du passé, mais aussi du futur qui les verra perdurer. L'activité tend à occuper sans compter tout l'espace-temps nécessaire à la réalisation. Fidèle de ce cadre social intériorisé, l'individu sera artisan, créateur d'objets porteurs d'une qualité intrinsèque. Dans ce temps-cadre spécifique de la tradition, les acheteurs et les fournisseurs vont se rencontrer sur le terrain d'une relation fondée sur la confiance. Le temps de la transaction entre ces acteurs sera évalué à l'aulne de leur proximité géographique et culturelle. L'arbitre de leurs transactions sera la reconnaissance mutuelle de la qualité globale du service échangé. Dans nos sociétés nous trouverons ce type de temps-cadre à la base de la production de produits de luxe. Ainsi, la haute horlogerie suisse qui se crée dans la plus haute tradition des montagnes aujourd'hui comme il y a un siècle et pour longtemps encore certainement.

A une société globalement traditionnelle, a succédé un XXe siècle de modernité. Fonctionnalisé, ce "temps moderne" consacre l'extraordinaire essor de production des pays développés, âge d'or de l'engineering moderne. Ici, toute entreprise qui ne progresse pas est appelée à disparaître. Ce temps linéaire est logique et rationnel. Le futur étant conséquence des causes du passé et du présent, il est le support de la planification qui permet de prévoir et de décider de l'avenir. Le temps-cadre de référence est celui du temps linéaire résolument orienté vers le futur, à court terme de surcroît : le progrès visé doit se concrétiser le plus rapidement possible. Parce que ce temps-cadre est accepté des partenaires de l'échange commercial, la planification de leurs relations est possible. Chacun est en mesure d'allouer des unités de temps à des activités lui leur permettant d'atteindre ses objectifs. Ce temps-cadre, dominé au nom du progrès, a été systématiquement analysé et décortiqué tout au long du siècle

précédent. Le titre d'un récent ouvrage sorti du sérail du Boston Consulting Group, « *Vaincre le temps – Reconcevoir l'entreprise pour un nouveau seuil de performance* » (Stalk et Hout, 1992), est significatif. Ce progrès, dû à l'optimisation des actions, a conduit acheteurs et fournisseurs à adopter pour l'arbitrage absolu et objectif du prix de la transaction. Mais, *in fine*, c'est celui qui a le pouvoir d'imposer son prix qui gagne. Ce temps-cadre est celui de la grande majorité de notre production occidentale. Cependant, il faut constater que les termes temporels seront différents selon les différents secteurs. Ainsi, l'horizon temporel de l'acheteur dans le secteur de la mode sera de quatre à cinq semaines, alors que celui de l'acheteur de composants dans le secteur automobile sera de plusieurs mois, voire d'une année. Mais la recherche de l'optimisation temporelle sera dans les deux cas la base de la transaction.

En rupture avec ce temps moderne, linéaire et orienté vers le futur qui prédomine largement dans notre commerce occidental, est apparu un temps-cadre post-moderne. Ce temps, que d'aucun disent « accéléré », correspond à des actions fragmentées. Ici, ce n'est plus dans la durée que s'inscrit l'action, mais dans l'éphémère. Le temps-cadre de l'acteur est celui du présent, voire de l'instant. Il est en rupture totale avec le précédent et s'en joue pour mieux le contredire, à l'instar des tableaux d'Andy Warhol. Dans ce contexte, les comportements deviennent imprévisibles, car ce temps donne l'impression que tout s'accélère. L'urgence devient le modèle de référence absolue pour des acteurs capables de « zapper » d'une tâche à l'autre avec une grande rapidité. Ce type de comportements a fait l'objet de très nombreux ouvrages (Aubert, 1999, 2003 ; Laïdi, 1999 ; ...). Seule l'entreprise capable de se déterminer dans la potentialité de crises permanentes semble adaptée : sa réactivité lui permet de « glisser » sur les situations inattendues. Dans ce temps-cadre, il est paraît bien inutile de réfléchir en terme de « fidélité » à ses clients partenaires ou collaborateurs, car les fusions et les acquisitions d'entreprises, les ouvertures de marché, conduisent les acteurs à chercher ce qui sera dans l'instant, un monopole provisoire, le « meilleur coup ». Bien entendu ce cadre temporel est celui qui a privilégié l'essor de tout le commerce sur Internet. Se passer des intermédiaires, choisir son produit en deux « clics », est l'usage de acheteurs de plus en plus nombreux dont e-bay devient la religion. À titre d'exemple, eBay, est devenu le N° 1 mondial du e-commerce avec 181 millions de visiteurs en 2005 (11M pour la France de source Médiamétrie).

Se distinguant de ce temps post-moderne comme ce dernier se détachait du temps moderne, ce temps-cadre de quatrième type propose à la société le rythme, en alternative au diktat du temps de l'instant et de l'urgence. Dans ce référentiel temporel, l'arbitre du système est la capacité des hommes et des organisations de promouvoir une certaine permanence qui se traduit par une volonté partagée de rester solidement implanté dans son marché. « Durer » est le verbe de l'entreprise. Il repose sur sa capacité de rebondir face à l'échec et de faire preuve d'un maximum de souplesse. Ce temps, que certains qualifient d'« hypermoderne » concilie ainsi l'urgence et le temps choisi par l'acteur (Lipovetsky et Sébastien, 2004). Il est ponctué par la rencontre de rythmes temporels éminents variables, La mondialisation est maintenant un état de fait et la localisation du fournisseur n'a plus vraiment d'importance. Si Coca-cola achète ses bouchons au niveau européen, et non plus par pays distributeur de la boisson, la concentration des fournisseurs augmente *de facto* ou se détache de ses référentiels temporels locaux. Mais cette mondialisation conduit également à la co-existence de nombreux référentiels temporels, temps global et temps local s'imbriquant étroitement l'un dans l'autre. Ainsi, pour les très grandes entreprises mondiales, les places de marché électronique abolissent les distances et, en temps réel, elles leur permettent de regrouper tous leurs achats. Il s'agit donc de comprendre les tenants et aboutissants de ces transactions dans le cadre beaucoup plus

large de l'environnement local comme mondial, et de comprendre l'enjeu social sous-jacent à des considérations strictement économiques.

3. Les éthiques plurielles du métier d'acheteur

Il n'existe pas une éthique qui serait générique. À l'instar de Ricœur (1990), nous examinons ici la mise en œuvre d'une éthique postérieure à la morale, qui s'applique aux situations concrètes. L'auteur inscrit cette éthique postérieure (plurielle) dans le cadre appliqué de la sagesse pratique. Cette éthique repose sur une vision dynamique de mise à l'épreuve quotidienne. Un siècle de modernisme et l'accès à la virtualité et à la mondialisation ne devraient pas modifier cette exigence qui indique que, parce qu'ils sont partenaires, acheteurs et vendeurs se doivent de participer conjointement à leur développement et, *a fortiori*, à leur survie. Nous abordons ainsi notre sujet de manière positive, en ne considérant pas les frontières de l'éthique sous l'angle des pratiques douteuses, mais sous celui de ce qui est possible dans le cadre des pressions économiques et sociales actuelles.

Dans le premier cadre temporel eu nous avons considéré, soit le temps traditionnel du « présent éternel » s'inscrit certaines professions, telles qu'avocats ou médecins. Là, respect d'une relation temporelle permanente entre fournisseurs de service et client ont généralisé des considérations d'une déontologie inhérente à l'ensemble de la profession et les ont formalisées (Couret, 1992). Cette déontologie se définit comme la "science des devoirs" (Littré), *l'ensemble des règles et des devoirs qui régissent une profession, la conduite de ceux qui l'exercent, les rapports entre ceux-ci et leurs clients ou le public*" (Le petit Larousse Illustré, 2003). La déontologie est à plusieurs entreprises d'une profession dont les acteurs ont les mêmes responsabilités fonctionnelles et sociales (Isaac, 2000). En Belgique, les entreprises de marketing direct se sont dotées d'un code de déontologie auquel les membres doivent souscrire sous peine de sanctions ainsi que d'un comité de surveillance. L'association canadienne de marketing s'est aussi dotée d'un tel code (ACM, 2001). Mais le métier d'acheteur du B to B est très secret et confidentiel et la promulgation de telles règles de déontologie est improbable. Pourtant, nul n'ignore les très grandes pressions qui s'exercent aujourd'hui sur des fournisseurs pour exiger d'eux des prix les plus bas possible. Comme le prix est, dans un marché fortement concurrentiel, lié à la demande, peu à peu, ceux qui ne peuvent tenir face à ce type d'arbitrage disparaissent. Cette pression est d'autant plus présente que l'acheteur est un puissant groupe de produits de grande distribution, sans grande conviction déontologique. Ainsi, peut-on déplorer qu'un nombre considérable de marques aient disparu tout au long du XXe siècle. Dans certains secteurs, de nombreux fournisseurs ont disparu suite à la pression de leurs clients. Ainsi, la production agricole française n'a pas mis un demi-siècle à subir une concentration drastique. Pourtant, la première règle de sagesse indique que, si un secteur est étouffé par ses clients, si les producteurs sont captifs, ce secteur tend à s'étioler plus ou moins rapidement. Car la concentration des secteurs n'est pas à l'avantage de l'acheteur, même s'il est puissant. Et au niveau de l'entreprise, si un fournisseur ne peut éviter qu'un de ses clients représente plus de 50 % de sa production, il est réellement fragilisé. Il obtient sans doute un marché fructueux la première année, mais s'il est contraint la seconde de baisser ses prix de 10% par exemple, il risque fort de conduire son fournisseur à la faillite. Et il aura à terme moins de flexibilité face à un nombre de fournisseurs réduits. Et, à son tour, il pourrait être insatisfait des qualités qui lui seront offertes par ces derniers, mais ne plus avoir matière à négociation. Notre première question sera donc : *la rupture introduite par l'usage des plateformes d'achat en ligne ne tendrait-elle pas à bloquer l'usage d'une déontologie des acheteurs ?*

Les transactions d'aujourd'hui s'inscrivent majoritairement dans le second cadre temporel, le temps moderne d'un futur discontinu. Pour circonscrire les dérives d'un système où la recherche d'efficacité prime, les règles d'éthique érigées en chartes d'entreprises permettent à d'immenses entreprises de s'assurer que chacun de leurs collaborateurs agit conformément à une certaine culture d'entreprise. Ses règles sont en effet établies par chaque organisation en fonction de sa culture, de ses objectifs spécifiques et des moyens mis en œuvre avant d'être écrites et rendues publiques (Mercier, 1999). Si leur fonction est de rendre applicables au quotidien un certain nombre de décisions, le rôle de ces règles est aussi de témoigner des valeurs de l'organisation. Or, les chartes d'éthique et de fonctionnement qui se sont répandues dans les organisations n'ont, d'une manière ou d'une autre, pas d'autres finalités que celle d'une efficacité accrue pour l'entreprise qui les met en œuvre. L'éthique est devenue un outil de rationalisation et d'homogénéisation des pratiques qui conduisent les décisions individuelles à être conformes aux intérêts généraux de l'organisation, même si celle-ci est un groupe multinational. Elles sont d'autant plus utiles que la taille de l'entreprise est importante et ses fournisseurs sont dispersés dans le monde. Car c'est dans les fonctions d'interface entre l'entreprise et son marché (achat et vente, relations commerciales ou direction générale) que les directions doivent être les plus claires en matière d'éthique. Ces clarifications concernent, par exemple, aussi bien le travail des enfants que la pratique des pots-de-vin dans certains pays, ou bien les pratiques de référencement des produits vendus qui peuvent différer grandement d'un pays à l'autre. Les acheteurs des grandes entreprises, qui doivent généralement signer ces chartes d'éthique, savent avec précision quels comportements sont inacceptables. Ces chartes d'éthique d'inspiration anglo-saxonne ont ainsi le double intérêt de « cadrer » l'efficacité des agents individuels et de rendre possible le développement de comportements similaires chez des travailleurs de filiales situées dans des pays aux habitudes commerciales très différentes. Enfin, troisième intérêt et non des moindres : les entreprises utilisent ces chartes comme moyen juridique de se protéger en cas d'agissements illégaux de leurs acheteurs. Notre propos est de savoir comment la pratique des plates-formes d'achat en ligne créées dans la plus pure tradition libérale moderne peuvent satisfaire de telles considérations en matière d'éthique, alors qu'elles apparaissent le plus souvent comme de simples moyens d'obtenir le produit recherché au prix le plus bas. Notre seconde question sera donc : *la rupture introduite par l'usage des plates-formes d'achat en ligne est-elle compatible avec la stricte application de ces chartes d'éthique ?*

Les transactions qui se réalisent dans le troisième cadre temporel, le temps post-moderne, vont s'appuyer sur une forme d'individualisme exacerbé. Il n'est ainsi pas rare que des acheteurs du B to B d'une même entreprise situés dans des pays différents soient concurrents pour s'annexer le concours de fournisseurs aux prix les plus bas. Il est un lieu commun de dire que les repères moraux de cette société post-moderne sont devenus flous et que tout comportement semble désormais permis, tant qu'il ne nuit pas de manière trop explicite à autrui. Car, en l'absence de règles de jeu génériques, c'est bien de morale individuelle dont il va s'agir. Kant (1724-1804) considère la morale comme le fruit d'un être qui raisonne. Elle ne découle donc pas d'une loi externe qui serait imposée à l'individu (comme les règles de déontologie ou d'éthique). « *Agis toujours de telle sorte que la maxime de ton action puisse être érigée en loi universelle.* », dit-il. Or, comment un acheteur sait-il précisément ce qui nuit à autrui ? Au nom de quelle morale peut-on affirmer, par exemple, qu'il faut impérativement refuser d'acheter dans un pays où des enfants de douze ans travaillent pour nourrir leur famille ? L'acheteur doit-il fermer les yeux sur certaines pratiques potentiellement nuisibles à une poignée d'individus ou à un fournisseur, si celles-ci permettent de sauver l'entreprise pour laquelle il travaille ? L'acheteur du B to B, soumis lui-même à une grande pression de

l'entreprise pour lui faire réaliser le plus d'économies possible, doit développer une solide morale personnelle, et ce d'autant plus que les sollicitations sont de plus en plus diverses à mesure que son champ d'exercice géographique s'élargit du fait de la mondialisation. Notre troisième question sera donc : *comment l'usage de plates-formes d'achat en ligne, qui permettent à l'acheteur de « zapper » d'une commande à l'autre sans aucun contact direct avec son partenaire commercial peut-il s'inscrire dans l'exercice quotidien de la morale ?*

Les transactions qui s'inscrivent dans le quatrième cadre temporel identifié, soit le temps hypermoderne ou en émergence où nombreux sont ceux qui proposent que le concept de responsabilité devienne l'arbitre de notre système d'échange. Cette responsabilité se retrouve dans le comportement de l'acheteur qui assure un prix fixe au producteur. Il agit, non pas par idéologie, mais avec le simple bon sens, qui faisait qu'autrefois, un villageois faisait travailler les artisans de proximité afin de préserver son village. Or, le village est désormais à l'échelle de la planète. Parce qu'ils sont partenaires, acheteurs et vendeurs devraient participer conjointement à leur développement. C'est sur cette base de responsabilité que devraient s'établir des relations Nord-Sud durables à travers, par exemple, des actions du commerce équitable (Roozen et van der Hoff, 2001). Pour Jonas (1990), la responsabilité relève justement du phénomène de rupture auquel est confrontée notre civilisation en mutation. L'auteur recommande de s'interroger, avant de décider, non pas sur nos souhaits, mais sur nos craintes. Ainsi, la taille gigantesque de certaines multinationales et leur puissance économique gigantesque font craindre à de nombreux observateurs qu'un déséquilibre se produise à l'échelle mondiale. La fonction akat dans le B to B est au coeur de cette interrogation. La question que pose Jonas au sujet de l'« utopie » technique est que la peur de l'avenir rejoint une espérance guidée par la conscience permanente de notre fragilité. Notre quatrième question sera donc : *l'usage intensif et extensif des plates-formes d'achat en ligne dans les multinationales agira-t-il pour ou contre notre responsabilité à l'égard des économies moins développées que la nôtre ?*

4. Risques et opportunités des plates-formes d'achat en ligne

Pour répondre aux questions ci-dessus, nous avons choisi d'investiguer directement le fonctionnement d'une plate-forme d'achat en ligne verticale, CPG Market, crée par et pour des entreprises de bien de consommation (annexe 1). L'analyse qui suit porte sur les modes opératoires que permet l'intervention d'une plate forme d'achat en ligne, au travers de la procédure d'enchères en ligne inversées, mais aussi de l'usage de modules de e-sourcing et e-supply chain (annexe 2). La synthèse de ces travaux est résumée dans le tableau ci-dessous (tableau 2), dont nous discuterons les éléments les plus significatifs.

Placer ici tableau 2

Notre première question portait sur la rupture introduite par l'usage des plates-formes d'achat en ligne pour l'acheteur du B to B et donc sur le risque d'une atteinte à la déontologie de ce dernier. Dans notre étude, nous avons constaté qu'une place de marché électronique, à l'instar de CPG Market, n'introduit pas de déontologie là où elle n'existe pas. Cependant, elle en clarifie les modes d'application. Ainsi, les règles de relations commerciales sont-elles

spécifiées. Les enchères inversées ne se contentent pas de permettre au fournisseur qui aurait le plus bas prix de remporter l'affaire. Si le souci déontologique de préserver la permanence du marché de ses fournisseurs existe dans une entreprise, le système permet à l'acheteur de clarifier ces conditions. Par exemple, la direction des entreprises peut imposer à ses acheteurs de ne pas rechercher le plus bas prix systématique, lors des enchères inversées, pour répondre aux exigences de rentabilité par ailleurs explicites. Il est possible, par exemple, de définir des règles formalisées telles que le fournisseur qui a le prix le plus bas du marché obtienne 50% de la transaction, celui qui propose le second prix le plus bas ait 30%, le troisième plus bas prix 20 % du marché. En procédant ainsi, l'acheteur s'assure de répartir ses achats afin d'entretenir avec ses fournisseurs une relation fondée sur le souci de la permanence du secteur. Parallèlement, les fournisseurs s'engagent à délivrer des produits dans des conditions de qualité définies par l'acheteur et acceptées sans aucune ambiguïté. Ces règles de part et d'autre étant formalisées, l'organisme qui gère les enchères devient l'arbitre de la relation. Si jamais un fournisseur ou un acheteur ne respecte pas ces conditions, il est dénoncé auprès des instances compétentes. Ainsi, l'entreprise qui manque à ces règles court le risque d'être étiquetée comme manquant de déontologie sur la place de marché électronique et de voir ses chances de transactions futures compromises. En résumé, l'usage de plates-formes d'achat en ligne ne crée pas de codes de déontologie, mais rend transparentes les règles du jeu entre partenaires facilitant les contrôles ultérieurs.

Par contre, il serait illusoire de penser que le métier d'acheteur du B to B n'est pas profondément modifié par l'usage de ces plates-formes d'achat en ligne. Ainis, notre étude nous a permis d'observer que la mutation du métier d'acheteur conduit l'individu de passer davantage de temps à son cœur de métier qu'avant leur opérationnalisation. Par exemple, parce que dans les grands groupes, certains types d'achats sont lourds à gérer et mettre en œuvre, ils ne se produisent qu'une ou deux fois par an. Or, il est difficile de connaître le prix des matières premières à l'avance et il faut donc réaliser des marchés à terme. Automatiquement, acheteurs comme fournisseurs spéculent et surenchérisent sur le prix pour se couvrir des aléas. Si, parce que le système apporte intrinsèquement transparence et souplesse, les appels d'offres sont effectués tous les trois mois, une bonne partie de cette spéculation tend à disparaître. Par ailleurs, le métier d'acheteur s'appuie, dans les grands groupes, sur beaucoup d'administration et de gestion de documents. Si l'acheteur dispose de temps supplémentaire parce qu'une partie de l'administration est considérablement simplifiée par l'usage du e-sourcing et e-supplychain (cf. annexe 2), il peut mieux se centrer sur la recherche de valeurs ajoutées potentielles dans les offres innovantes provenant de tous pays et types d'entreprises. Agissant dans un marché nettement plus transparent, les fournisseurs peuvent également mieux analyser les appels d'offres et chercher comment ils seraient en mesure de proposer l'introduction de critères qui les avantageraient. Parallèlement, un fournisseur le sachant et en mesure de proposer un produit exclusif, retrouverait un pouvoir distinctif face à ses concurrents. S'il est trop tôt pour savoir si les acheteurs du B to B vont développer une déontologie spécifique, la mutation de leur métier leur permet d'ores et déjà de retrouver une tradition d'analyse globale et de ne plus, justement, être entièrement focalisés sur le seul prix de la transaction.

Notre seconde question portait sur l'incompatibilité éventuelle entre l'usage des plates-formes d'achat en ligne et la stricte application de ces chartes d'éthique. En terme d'éthique commerciale, constatons que nous traitons d'abord la formalisation des règles du jeu et leur enracinement dans la pratique, les dérives observées dans l'exercice purement libéral de l'achat au meilleur prix se trouvent encadrées par des raisons stratégiques formalisées. Dans le système proposé par CPG Market, les acheteurs qui le souhaitent peuvent indiquer explicitement dans les conditions *"En aucun cas, ces ballons ne doivent être fabriqués par des*

enfants"... De telles conditions deviennent contractuelles, s'inscrivant réellement dans un temps-cadre moderne. Notons qu'il n'est pas important de savoir si les dirigeants de l'entreprise formalisant ce type de règles sont sincères ou s'ils le font de crainte de réactions négatives de leurs clients. Plus se développeront les pressions externes, plus les grandes entreprises souhaiteront s'acheter une virginité aux yeux de tous, plus ce type de critères sera introduit et plus ils seront immédiatement contrôlables par les autorités de contrôle et le grand public. Car en répondant à un appel d'offres via une place de marché, les fournisseurs doivent respecter un cahier des charges fondé sur un certain nombre de caractéristiques extrêmement précises et ils s'engagent contractuellement à en vérifier la production. Il était toujours possible, avant utilisation de plates-formes d'achat en ligne, d'échanger des promesses de transactions sur la base de dossiers plus ou moins complets, puis de rajouter des caractéristiques oubliées. Avec l'usage de la place de marché électronique, l'ordinateur relève les règles complètes et l'offre n'est acceptée que si toutes les caractéristiques sont prises en compte. Cela oblige l'acheteur à respecter ce qu'il dit, car il ne peut pas changer, ni modifier sa demande, même sur des détails et tant que le cahier des charges n'est pas rigoureusement respecté, un fournisseur ne peut proposer ses services. Ici encore, nous pouvons conclure que la vitesse de la transaction n'élimine pas la réflexion amont, laquelle précise les conditions exactes de la transaction. L'usage de plates-formes d'achat en ligne oblige donc à clairement séparer et à rendre séquentielles les étapes de formalisation et celles de réalisation de la transaction.

Par ailleurs, notre analyse effectuée chez CPG Market relève que le principal gain réalisé ne provient pas de l'abaissement du prix d'achat. Il découle des modifications de mode opératoire de la structuration de ce prix. Ainsi, l'utilisation de la place de marché en ligne oblige les acheteurs à réfléchir à la structuration d'un prix qui se compose de nombreux éléments (intrants, service, délai, etc.), et non pas à sa valeur absolue, afin d'obtenir davantage d'offres potentielles. Par ailleurs, la manipulation de l'outil technique d'interface appelle un accompagnement initial de la mutation de la fonction achat au sein de l'entreprise. Or, cette mutation appelle l'instauration d'un partage des connaissances entre les utilisateurs internes. Cette clarification des pratiques institutionnelles conduit à une généralisation des meilleures pratiques. Par exemple, les conditions obtenues par les acheteurs des différentes filiales des grands groupes sont connues en temps réel des autres filiales. Les données relatives aux produits, aux conditions et aux prix des transactions antérieures sont donc enregistrées informatiquement et constituent une source de connaissance transparente, source d'intelligence collective. De leur côté, les entreprises productrices doivent acquérir une certaine flexibilité pour répondre à des critères ou des pondérations de critères pouvant se modifier d'un appel d'offres à l'autre. Voyant qu'un de ses concurrents propose pour les mêmes spécificités un prix de 100 et elle de 110 seulement, une entreprise doit s'efforcer de comprendre la structure des prix afin de ramener sa proposition également à un indice 100 pour l'appel suivant. Ici encore, la transparence est un atout en terme de recherche de performance, pour les deux fournisseurs comme pour les acheteurs. Ainsi, les enchères inversées ne se contentent pas de permettre au fournisseur qui aurait le plus bas prix de remporter l'affaire, mais c'est tout le système achat-vente qui se clarifie.

- Notre troisième question de recherche consistait à s'interroger sur le maintien possible de valeurs morales dans un univers fondé sur l'instantané. En s'inscrivant dans ce temps spécifique, l'usage des plates-formes d'achat en ligne nous renvoie effectivement à la question de la morale de l'acheteur sur qui repose le poids des millions ou centaines de millions d'euros en jeu. Nous avons constaté que leur pratique modifie l'attitude des hommes face leur métier puisqu'ils ne sont plus obligés de travailler depuis un endroit précis, face-à-face avec le

vendeur, dans un délai temporel imposé. Or, traditionnellement, une importante composante affective entre en jeu dans les relations acheteurs-vendeurs. Il advient souvent qu'un acheteur sélectionne un fournisseur parce qu'il lui est sympathique ou parce qu'il lui procure de beaux cadeaux de Noël... L'interface du net ôte d'emblée la dimension affective et émotionnelle à la transaction : l'ordinateur ne traduit pas si le fournisseur potentiel est sympathique ou non. Les règles du jeu sont définies à l'avance et l'on ne peut y introduire, en cours de processus, de nouvelles règles, ni subjectives, ni objectives. La rapidité des transactions en ligne ne permet plus aux acheteurs d'envoyer des messages incitatifs à l'acheteur "au cas où il décrocherait le marché...". La subjectivité humaine s'efface devant les besoins de décisions objectives et stables. Ainsi, dans la pratique, l'acheteur qui définit un ensemble de caractéristiques objectives peut établir, par exemple, que la première caractéristique souhaitée est la qualité de service, que ses besoins ne doivent pas correspondre à plus de 10% de la capacité des fournisseurs, que ceux-ci ne soient pas à plus de 30 kilomètres de distance de ses usines si l'on souhaite aider au développement de sa région, etc. L'acheteur peut pondérer chaque critère (b_1, b_2, \dots) en fonction des valeurs ajoutées qu'il recherche (ex. $a_1 = 0.10, a_2 = 0.15$, etc.). Il peut donc identifier le meilleur fournisseur en fonction de l'assurance qu'il donne de répondre aux caractéristiques identifiées, affectées d'un facteur pondérant l'importance relative accordée par l'acheteur à ces caractéristiques ($\text{Max } X = a_1b_1 + a_2b_2 + \dots + a_ib_i$). Les caractéristiques et leur poids peuvent varier dans le temps, mais ils seront toujours définis avant le début des négociations.

Ainsi, l'usage des plates-formes d'achat en ligne a apporté un autre avantage dérivé significatif en terme de morale individuelle : l'élimination des interprétations possibles. Les acheteurs doivent suivre des procédures systématiques, comprendre les processus de soumissions et les offres deviennent plus faciles à comparer et gérer en temps réel. Par exemple, dans le cas de CPG Market, un module spécifique permet de définir ces besoins avec précision, puis de faire circuler l'information au sein de l'entreprise. Les données sur les produits à négocier et les conditions de transaction, ainsi que les meilleures pratiques de l'entreprise sont enregistrées. Devenant références et cas d'école, ces données libèrent l'acheteur de nombre de questionnements et d'analyses subjectives ou émotionnelles. Ce n'est pas sur le prix négocié que les gains les plus importants sont réalisés, mais sur le gain de temps qui était passé à modifier les conditions au cours de la réalisation de l'échange. Nous sommes tentés de répondre à notre troisième interrogation que la morale n'a pas disparu du fait de l'usage de plates-formes d'achat en ligne, mais qu'elle est moins nécessaire que lorsque le face-à-face entre acheteur et vendeur introduit parfois de grandes variances individuelles dans la perception de ce qui est le bien et le mal en commerce.

- Notre quatrième question concernant le rôle des plates-formes d'achat en ligne quant à notre responsabilité plus large à l'égard des économies peu ou pas développées. Dans un cadre temporel guidé par le souci d'assurer la permanence des entreprises, la responsabilité est souvent questionnée par une image véhiculée souvent de manière journalistique. Ces derniers considèrent que les gains réalisés par l'écrasement des prix rendus possible par l'usage d'internet tueraient les producteurs locaux au bénéfice de producteurs issus de pays ayant une structure de coûts de production plus avantageux. Mais, offrir une efficacité accrue à ces acheteurs mondialisés pose la question de savoir comment appréhender le risque que présente la puissance des nouvelles technologies dans une éventuelle mutation du commerce mondial. En d'autres termes : ces nouvelles pratiques d'achat en ligne ne vont-elles pas entraîner, par le simple fait de leur puissance, la disparition d'entreprises vulnérables ? Selon les experts que nous avons interrogés, le développement des places de marché en ligne devrait accélérer l'homogénéisation d'une partie de produits hyper standardisés, mais cette technologie ne va

pas tout homogénéiser dans le commerce. Même si tous les produits (ou parties de produits) ne sont pas tous marqués au sceau de la culture, le culturel pèse encore dans la mise en place de relations commerciales, car les objets de l'échange (Usunier, 1999). Ainsi, la barre Mars, qui est produite en Allemagne, est achetée au niveau européen, alors que le Nescafé présente toujours des différences de goût d'un pays à l'autre. Il y a déjà un certain temps que la Peugeot 206 a un châssis homogène et des options très différentes d'un pays à l'autre. Ainsi, l'utilisation des places de marché électroniques n'ont, *a priori*, pas de raison d'ajouter de l'homogénéisation là où elle n'existerait pas déjà, mais elles peuvent en accélérer le développement. Afin de préserver des caractéristiques culturelles fortes et distinctives, les systèmes d'achat en ligne devraient permettre de concevoir globalement la politique d'achat comme intégrant tout à la fois la présence d'une production de type artisanale et celle d'un type hautement standardisé pour partie des composants ou produits. Ils admettent la co-existence de productions locales, régionales et mondiales. Pour la direction des achats, le défi est de savoir distinguer en fonction des composantes de ses produits, celles qui sont très marquées culturellement de celles qui sont standardisables et productibles n'importe où, donc pouvant être achetées au niveau mondial.

Le côté sensationnel et médiatisé des places de marché en ligne est leur principe des enchères inversées où c'est normalement le fournisseur qui offre le plus bas prix qui gagne dans la plus pure tradition libérale. De là à suggérer qu'elles favoriseraient des pratiques peu éthiques d'étouffement financier des fournisseurs, il n'y a qu'un pas. Cependant, c'est en amont que doit se poser la question. En effet, les places de marché en ligne, par leur fonctionnalité, n'ont aucune compréhension des relations subjectives entre acteurs. Mais, parce qu'il est indispensable d'avoir spécifié objectivement et quantifié chaque critère entrant en jeu dans la transaction, les places de marché en ligne permettent de communiquer des "règles de jeu" beaucoup plus vérifiables, donc de garantir un cadre de relation transparente et juste pour tous. . Parallèlement, les fournisseurs apprennent également à formaliser une offre, à établir des prix et surtout à analyser comment se comportent leurs concurrents. Alors qu'un fournisseur d'un pays émergent qui souhaite se faire référencer des plus grandes entreprises devait franchir toutes les frontières culturelles pour rencontrer de visu un acheteur, l'usage des plates-formes d'achat en ligne lui simplifie la prospection et l'adaptation aux pratiques en usage. Ainsi, en adoptant les standards de l'industrie et en ayant accès à l'échange des informations clés, de nouveaux secteurs peuvent se développer rapidement dans des pays traditionnels, à l'instar de ceux de l'Europe de l'Est. Nous répondrons à notre quatrième interrogation que l'usage des plates-formes d'achat en ligne a tendance à normaliser les règles de fonctionnement occidentales (et libérales), qui accélèrent le processus d'acculturation des entreprises des pays émergent.

5. Discussion et conclusion

Il est de coutume d'opposer les perspectives temporelles des différentes sociétés qui se sont chevauchées au cours du XXe siècle, soit la société "traditionnelle" (ou, selon les auteurs, "artisanale", "archaïque", "familiale" ou "rurale"), la société "moderne" (ou "occidentale") et la société "post-moderne" et depuis peu, la "société en émergence". Nous avons montré que la réalité commerciale de la fonction achat lié au commerce B to B qui utilise le plus futuriste des outils actuels - les places de marché en ligne - s'articule dans de ces quatre temps-cadres en intégrant les impératifs de l'économie mondialisée. De ce fait, cette réalité commerciale intègre – ou devrait inclure – également les questions de déontologie, d'éthique, de morale individuelle et de responsabilité sociale. En effet, la transparence de pratiques s'inscrivant dans

l'utilisation de ces plates-formes d'achat en ligne élimine également d'emblée le cas des entreprises qui, ayant signé un accord d'achat, ne le respectent pas, ou celles qui fournissent sciemment des produits aux vices cachés, ainsi que le cas particulier des acheteurs acceptant des produits non conformes, simplement parce qu'ils ont reçu "une enveloppe". Cependant, la compréhension des enjeux du développement de cette technologie s'inscrit dans une analyse objective des risques et opportunités qu'elle présente.

Au niveau de l'acteur individuel, l'acheteur, la personne pratiquant une enchère inversée en lignes exerce un métier nouveau certes, mais pas davantage que toutes les personnes qui ont vu leurs métiers se transformer radicalement sous l'impact des NTIC (Reich, 2001). Simplement, pour ces derniers, la mutation s'est peut-être étalée sur quelques années, les NTIC n'étant pas le cœur de l'action. Ici, dans le cas des acheteurs et des vendeurs, la mutation est radicale par le caractère "avant - après" de l'utilisation de l'outil et les défis sont nombreux. Ainsi, dans les grandes entreprises, la déontologie de la fonction achat et l'éthique de l'entreprise où s'exerce cette fonction s'opposent parfois. D'un côté, on considère qu'un acheteur qui choisirait un fournisseur simplement parce qu'il est moins cher, sans autre considération de qualité globale, serait un mauvais acheteur. D'un autre côté, ce même acheteur peut se faire interpeller au nom de l'éthique par son entreprise qui lui demanderait de justifier pourquoi il achète à un prix supérieur à un autre acheteur. D'une part, donc, les raisons subjectives d'une déontologie qui préserve le long terme et, d'autre part, l'explication objective d'une éthique fondée sur la recherche de la plus grande rentabilité immédiate. Sans résoudre ce type de conflit inhérent à la fonction achat, l'usage de places de marché électroniques permet tout au moins d'obliger les directions financières, les directions générales et les services d'achat de dialoguer avant de procéder aux achats majeurs (Moussé, 2001).

A l'issue de ce travail d'analyse, demeure la question de savoir si les places d'achat en ligne sont exclusivement propices au développement des très grandes entreprises, ou si les PME-PMI en bénéficieraient également. Un risque serait en effet que le système des achats en ligne tue les petits fournisseurs qui, eux, jouent traditionnellement sur le terrain du relationnel. Mais un artisan qui n'a pas d'extranet reste local et garde par choix son rôle de proximité géographique. Or, si ces petites entreprises n'ont pas disparu du temps de la société moderne, il n'y a aucune raison qu'elles succombent dans une société en émergence. Au contraire, la valeur ajoutée "contact humain" reprend un rôle prédominant dans certaines relations commerciales sur la base du "marketing relationnel" actuellement revendiqué par nombre de chercheurs et d'entreprises (Sheth et Parvatiyar, 1995 ; Novak, *et al.*, 1997 ; Bauer *et al.* 1999,...). C'est surtout pour les moyennes entreprises que les places de marché en ligne introduisent, semble-t-il, une respiration supplémentaire au niveau commercial. Des fournisseurs d'Europe de l'est ayant juste la taille critique savaient que pour se faire référencer par des groupes tels que Nestlé, il leur fallait obtenir un rendez-vous avec un acheteur, se déplacer, investir... Sur une place de marché électronique on leur dit simplement : "*On ne vous connaît pas, allez d'abord vous faire certifier à la COFACE*". Ensuite, ils peuvent participer, comme n'importe quel fournisseur potentiel, aux offres de service sur la place de marché en ligne. Ainsi, l'équité des places de marché électroniques permet à des entreprises moyennes capables de s'informatiser, à se faire référencer plus facilement sur la base de leur production, et non de leur aptitude à mettre en place des réseaux de relations internationales.

Cette analyse nous permet de conclure que ce n'est pas parce que la société émergente, avec ses NTIC et sa mondialisation, se dote de moyens de communiquer en temps réel et de mener des transactions de plus en plus rapidement, que le souci d'agir pour le long terme et en vertu de ses racines profondes disparaît. Au contraire, la transparence et l'objectivité procurées a

priori par les nouveaux outils, autorisent chacun à accéder à une certaine vue de recul à la fois dans le temps et dans l'espace. Ces nouvelles technologies vont-elles faciliter la décision de trancher entre des positions conflictuelles d'acheteurs, comme celle de devoir choisir entre "une lessive qui lave plus blanc" pour satisfaire les clients et celle d'éviter les dangers environnementaux résultant des phosphates qu'elle contient ? Dans la mesure où dans le mode pratique, l'outil oriente souvent la réflexion, les places de marché en ligne devraient aider au respect des codes éthiques et à leur développement. Nous sommes au tout début d'une nouvelle manière d'envisager les relations acheteur-vendeur. Nul ne saurait dire avec précision comment elles se développeront, mais cet article montre que le cadre-temporel va être véritablement modifié et que l'acheteur du B to B et son organisation apprendront à raisonner en tenant compte tout à la fois d'ici et d'ailleurs, de maintenant et de demain.

Bibliographie

- Aubert N. (2003), *Le culte de l'urgence, la société malade de son temps*, Champs Flammarion.
- Aubert N. (1999), *Le Management par l'urgence, L'homme à l'échine pliée*, I. Brunstein (ed.), Desclée de Brouwer, Paris.
- Bauer H.H., Grether M. et Leach M. (1999), Relationship Marketing im Internet, *Jahr-buch der Absatz- und Verbrauchsforschung*, 45, 284-301.
- Bachelard G. (1932), *L'Intuition et l'instant*, Paris : Gonthier Bibliothèque "Médiations".
- Bergadaà M. (1988), Le temps et le comportement de l'individu (Part 1), *Recherche et Applications en Marketing*, 3, 4, 57-72.
- Bergadaà M. (1989), Le temps et le comportement de l'individu (Part 2), *Recherche et Applications en Marketing*, 4, 1, 37-55.
- Bergadaà M. (1990), The role of Time in the Action of the Consumer, *Journal of Consumer Research*, Volume 17, 3, 245-62.
- Bergadaà M. (2004), Evolution de l'épistémè économique et sociale : proposition d'un cadre de morale, de déontologie, d'éthique et de responsabilité pour le marketer, *Recherche et Applications en Marketing*, 19, 1.
- Bergadaà M. (2005), Les cadres temporels comme cadres de l'action du shopper : la coexistence de trois modèles et l'impact sur le positionnement des enseignes, *Conférence Temps et Comportement du Consommateur*, Lille, mars.
- Berry L. L (1979), The Time-Buying Consumer, *Journal of Retailing*, 55, 58-69.
- Braudel F. (1990), *Écrits sur l'histoire*, Arthaud, 1990 (recueil d'articles, avec en particulier celui de 1958 sur la longue durée).
- Chonko, L. B. (1995), Decision Making When Ethical Considerations Are Involved. Dans *Ethical Decision Making in Marketing*. Thousand Oaks: Sage, 62-92.
- Couret A. (1992), Droit des affaires : éthique et déontologie, dans *Ethique, déontologie, et gestion de l'entreprise*, Ed. La Bruslerie H. et al., Paris, Economica.
- Djelassis S. et Odou P. (2004), Le temps en distribution , *7ème colloque Etienne Thil*, La Rochelle, septembre.
- Durrande-Moreau A. (1997), L'attente d'un service : quelles recommandations ? *Décisions Marketing*, 11, 69-79.
- Forgues B. (1996), Nouvelles approches de la gestion des crises, *Revue Française de Gestion*, 108: 72-78.
- Hall, E. T. (1992), *Danse de la vie : temps culturel, temps vécu*, Seuil.
- Isaac H. (2000), Ethique individuelle, déontologie professionnelle et management : faut-il créer un ordre des managers ? Un point de vue français, *Actes du Forum Le manager professionnel entre éthique et déontologie*, XIII e entretiens Jacques Cartier, Montréal, HEC, 1-13.

- Jonas H. (1990), *Le principe de responsabilité. Une éthique pour la civilisation technologique*, Traduction J. Greisch, Paris, Champs Flammarion.
- Klein E. (2002), *Les tactiques de Chronos*, Flammarion.
- Laïdi Z. (1999), *La tyrannie de l'urgence*, Fides.
- Lavorata L. (2004), *Lien entre climat éthique et comportement éthique du vendeur : rôle déterminant du management commercial. Une application au domaine industriel*, Thèse de doctorat, l'Université de Paris 12 - Val-de-Marne.
- Lipovetsky G. et Sébastien C. (2004), *Les temps hypermodernes*, Grasset.
- Mercier S. (1999), *L'éthique dans les entreprises*, Paris, La découverte.
- Moussé J. (2001), *Ethique des affaires : liberté, responsabilité*, Paris, Dunod.
- Nilles J.J. (2001), Pour une approche pragmatique de l'éthique dans la vente, *Décision Marketing*, 22, 1, 65-73.
- Nowak L. I., Boughton P. D. et Pereira A. J. A (1997), Relationships between Businesses and Marketing Research Firms, *Industrial Marketing Management*, 26, 487-495.
- Ricoeur P. (1990), *Soi-même comme un autre*, Paris, Seuil.
- Roozen N. et F. van der Hoff (2001), *L'aventure du commerce équitable*, J.C. Lattes éd.
- Sheth J. N. et Parvatiyar A. (1995), Relationship marketing in consumer markets: antecedents and consequences, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 4, 255-71.
- Stalk G. et Hout T. (1992), *Vaincre le temps – Reconcevoir l'entreprise pour un nouveau seuil de performance*, Dunod.
- Urien , B. (1998), *Tentative d'interprétation temporelle du comportement exploratoire du consommateur*, Thèse de doctorat, Université de Rennes 1.
- Usunier J.-C. (1999), *Marketing Across Cultures*, Harlow, Prentice Hall, 3rd edition.
- Valette-Florence, Usunier et Falcy (1995), Comparaison des Systèmes de Valeurs et des Styles de Temps: Une Etude Exploratoire, *Economies et Sociétés, série Sciences de Gestion*, 21, 5/1995, 87-115.

Tableau 1 : Les caractéristiques des temps-cadres de notre société occidentale

	Le temps d'un présent "éternel"	Le temps d'un futur "discontinu"	Le temps d'un présent fragmenté	Le temps rythmé
	Circulaire calqué sur les rythmes naturels	Flèche d'un temps segmenté	Temps instantané et accéléré	La permanence d'un temps continu
Référent social	La tradition	Le modernisme	Le post-modernisme	L'émergence
Référent décisionnel du fournisseur	L'activité tend à occuper tout le temps nécessaire à sa réalisation de qualité	L'activité tend à être optimisée afin de générer une efficacité propice à la croissance	L'activité se conçoit en "surfant" sur les opportunités de "monopoles" ou de marchés spécialisés	Accès à un acheteur stable et à la garantie d'un certain volume régulièrement
Référent décisionnel de l'acheteur	Recherche d'une relation fondée sur la proximité géographique et culturelle	Recherche d'une transaction offrant une marge maximale	Recherche de la meilleure opportunité par la découverte de solutions inédites	L'adéquation de valeurs et la proximité technologique ou de processus
Référent Commercial de l'échange	Recherche d'une relation fondée sur la confiance fournisseurs-acheteurs	Recherche d'une transaction offrant un bénéfice optimisé entre acteurs	Réactivité de l'entreprise qui glisse sur les situations inattendues	Recherche d'un partenariat permettant de la création de valeur
Arbitre du système	La qualité globale du résultat produit	Le prix et le bénéfice objectif	Le «meilleur coup», pas toujours «meilleur coût»	Actions assurant la permanence de la situation

Tableau 1 : Les caractéristiques des temps-cadres de notre société occidentale

	Le temps d'un présent "éternel"	Le temps d'un futur "discontinu"	Le temps d'un présent fragmenté	Le temps rythmé
	Circulaire calqué sur les rythmes écologiques	Flèche d'un temps segmenté	Temps instantané et accéléré	La permanence d'un temps continu
Cadre éthique de l'échange	La déontologie professionnelle	L'efficacité reposant sur des codes d'éthique et des chartes d'entreprise	Référent moral par lequel chacun est libre de décider ce qui lui semble être bien.	La responsabilité d'un acheteur engagé en tant qu'acteur social
Risque des plates-formes d'achat en ligne	Renforcement de la politique d'écrasement du prix lors d'enchères inversées	Aucun engagement éthique sincère, mais souci d'éviter la critique en optant pour un commerce propre .	Le stress du à la manipulation de l'outil en temps réel au moment des enchères inversées.	Risque de disparition d'entreprises vulnérables ne pouvant intégrer e nouveau savoir-faire
Opportunités des plates-formes d'achat en ligne	Possibilité de réintroduire des critères déontologiques de protection des fournisseurs et de leur diversité.	Transparence du cahier des charges et non renégociation possible des conditions après-coup.	Élimination du besoin d'interprétation individuelle par l'objectivation des caractéristiques recherchées.	Création d'une intelligence collective informatisée accessible à toutes les filiales d'un groupe.

Annexe 1 : CPG Market

Son site Internet : www.cpgmarket.com

La méthode d'enquête : Pour réaliser cette analyse, nous avons observé pendant trois années le développement de l'entreprise et avons suivi ses annonces de presse. Nous avons également conduit une série d'entretiens auprès de trois des dirigeants. Pour valider nos analyses conceptuelles, nous avons conduit un entretien structuré non dirigé, auprès du fondateur de CPG Market, M. Yves Barbieux. Avant de prendre ses nouvelles fonctions, il a été directeur général de Nestlé, en France, en Thaïlande, en Belgique et au Venezuela. Il a ainsi développé une vision mondiale de la situation des relations B to B dans le domaine des produits de grande consommation. Ce premier entretien a été complété par trois autres, réalisés auprès de trois de ses collaborateurs. Nos analyses induites de ces entretiens qui avaient été enregistrés ont été relu par ces experts, à qui il a été demandé par écrit leur degré d'accord avec le texte, s'il avait des éléments qu'ils auraient jugé bon d'ajouter, d'enlever ou de préciser.

L'entreprise : CPG Market est une place de marché dite verticale dont le principe est d'optimiser les achats des grands groupes qui sont ses actionnaires par un système d'appel d'offres et d'enchères inversées. Elle a été créée en mars 2000 quand quatre géants annoncent leur intention de créer une place de marché destinée aux échanges de Consumer Packaged Goods (CPG) : Danone, Henkel, Nestlé et l'éditeur SAP. CPG Market compte aujourd'hui parmi ses utilisateurs 28 clients-actionnaires, dont 25 industriels du type Nestlé, Danone, L'Oréal, Henkel, Pechiney, Hewlett-Packard Europe ou encore Accenture. Ces industriels en sont clients et actionnaires. Cela représente un total de 508 acheteurs en ligne. Le montant total des investissements consacrés à CPG Market s'élevait à 80 millions à l'origine, et plus de 2 000 fournisseurs enregistrés sur la place de marché électronique dès les deux premières années. Parmi les produits échangés sur la place de marché, on distingue de l'emballage, des services (contrat d'électricité, de télécommunication), des matières premières (sucre, fruits, huiles,...), du matériel informatique et du matériel de bureau. Le volume moyen par transaction augmente au fur et à mesure que les produits qui transitent par place de marché électronique sont plus sophistiqués. CPG Market compte une soixantaine de salariés auxquels s'ajoute une trentaine de consultants.

À partir de 2002, les concepts qui constituent le e-procurement, se sont enrichis autour du principe des enchères inversées, avec le développement d'une offre en matière de e-sourcing et le e-supply-chain. Ainsi, ce qui avait été créé dans l'esprit de la bulle Internet, voyait son potentiel de développement se concrétiser au travers de fonctions plus classiques de mises en place de technologies permettant aux entreprises d'accroître leurs performances dans un secteur jusque-là considéré comme non-stratégique : l'approvisionnement.

Le 3 février 2005, CPG Market a été rachetée par Accenture qui prend ainsi une place prédominante au niveau de l'offre des supply-chain. Cette entreprise, spécialisée en conseil en management a près de 100.000 collaborateurs dans 48 pays.

Annexe 2 : les achats par CPG Market

La place de marché en ligne ne se limite pas à un outil de vente et d'achat de marchandises. Il s'agit d'un nouveau savoir-faire qui s'inscrit dans les trois volets ci-dessous.

a) Le principe des enchères inversées : L'acheteur client remplit en ligne son appel d'offres dans lequel il met toutes ses spécifications techniques, qualitatives, logistiques, etc. Ce procédé permet d'optimiser son temps car l'acheteur ne remplit ces informations qu'une fois et procure le même niveau d'information et de transparence à tous les fournisseurs. Ensuite, les fournisseurs disposent d'un délai prédéfini pour répondre. Et cela se fait selon un format préétabli dans les outils de la place de marché. Cette étape permet de faire une première sélection. L'acheteur lance une enchère en ligne inversée qui a lieu à un moment très précis. Les fournisseurs qui ont déjà donné des spécifications techniques et qualitatives, donnent leurs tarifs. Ce processus rigoureux, réduit le nombre de coups de téléphones, d'envois de fax, de questions posées car l'appel d'offres est de cette façon très encadré. CPG Market automatise ainsi une grande partie du travail répétitif et administratif des appels d'offre et les acheteurs peuvent consacrer davantage de temps au sourcing, à la recherche des meilleurs fournisseurs et à un travail qualitatif. La cohabitation entre acheteurs concurrents est simple à gérer, CPG Market assurant la confidentialité des informations traitées par chacun.

b) Le principe du e-sourcing : parce que les acheteurs doivent s'approprier un nouveau savoir-faire, CPG Market propose des solutions de e-sourcing qui permettent de fonctionner sur des forums, de bénéficier d'un outil intégré d'aide à la décision, d'apprendre à formaliser leur offre en fonction de la stratégie préétablie. Ce système permet de répondre au besoin d'optimiser le flux d'informations en interne, mais aussi de créer plus de consensus et de consolider une base de connaissance commune. Ainsi, chaque acheteur d'une entreprise peut bénéficier de l'expérience accumulée au fil des opérations. Dans les multinationales, les services d'achat de toutes les filiales sont informés des conditions obtenues dans une autre filiale du groupe.

c) Le principe du e-supply-chain : il s'agit d'une solution technique qui permet aux partenaires commerciaux de collaborer en optimisant leurs flux logistiques. Longtemps fonction oubliée des raisonnements stratégiques, la logistique prend sa pleine mesure à l'heure de la mondialisation. Mais les partenaires commerciaux situés dans des pays aux habitudes commerciales très différentes passaient un temps important de coordination. Le logiciel intégré proposé par CPG Market, automatise les processus administratifs en les standardisant. Ce module élimine les flux d'informations internes, automatise les processus manuels longs et routiniers, optimise les réseaux logistiques.
