

E-procurement vs. Negotiation

"Most B2B activity to date has centered on on-line exchanges and auctions, and most observers have assumed that these electronic marketplaces would come to dominate the B2B landscape. Once you look beyond the hype, however, you quickly see that most Internet exchanges are floundering. (...) The current B2B model has [...] fatal flaws.

First, the value proposition offered by most exchanges – competitive bidding among suppliers allows buyers to get the lowest possible prices – runs counter to the best recent thinking on buyer-supplier relations. Most companies have come to realize that getting supplies at the lowest price may not be in their best economic interest. Other factors such as quality, timing of deliveries, and customisation, are often more important than price in determining the overall value provided by a supplier. (That's particularly true for the many manufacturers that have adopted lean, low-inventory production systems that depend on reliable, precisely scheduled shipments of supplies and components.) Many companies have spent the last two decades methodically forging tighter, more strategic relationships with suppliers – many such affiliations have involved joint product-design efforts, integration of complex processes, and long-term service contracts. The online exchanges' focus on price-driven transactions flies in the face of all this hard work.

Second, the exchanges deliver little benefits to sellers. Yes, suppliers have access to more buyers with only a modest increase in marketing cost, but that benefit is overwhelmed by pricing pressures. Few suppliers want to be anonymous contestants in ruthless bidding wars, and for the highest-quality, most innovative suppliers, price battles are anathema. As a result, the buyer-biased exchanges that characterize B2B today will not be able to achieve a critical mass of participants and transactions – they will be forever starved of liquidity.

To be successful in the long run, B2B markets need to offer strong incentives to both buyers and sellers."

Source: Richard Wise and David Morrison, *Beyond the Exchange – The Future of B2B*, Harvard Business Review, November-December 2000

Commentaires

Il me semble que l'opinion exprimée par l'auteur de l'article cité ci-dessus est par trop négative.

La saisie sous forme électronique des informations relatives aux achats a permis la création de systèmes de gestion de la relation fournisseur et de plateformes de commerce électronique. Ce développement répondait à des besoins tout à fait légitimes:

- Transparence et cohérence: dans le passé, les entreprises ne savaient fréquemment pas ce que leurs diverses unités ou filiales achetaient chez un même fournisseur et à quel prix; les fournisseurs étaient donc en mesure de dissimuler les incohérences intentionnelles ou involontaires dans leur politique de prix et profiter ainsi de la situation
- Réduction des coûts de transaction
- Extension géographique du sourcing
- Optimisation du mécanisme de fixation des prix et mise à profit de la dynamique concurrentielle
- etc.

L'impact des systèmes de gestion de la relation fournisseur et de plateformes de commerce électronique est au moins triple:

Transparence

La transparence est à la mode. Qui aurait aujourd'hui le courage de dire qu'il est contre? Et pourtant, il est rare que l'on prête suffisamment attention aux conditions qui doivent être remplies pour que les acteurs concernés soient volontairement disposés à faire preuve de transparence. Il me semble que l'une des conditions principales a trait à la notion de confiance. Personnellement, à moins d'être sûr que mon client ne va pas abuser de ma transparence à mon détriment, je refuserais sans doute de divulguer le détail des coûts de production de mes produits et la marge que je réalise lorsque je les vends.

Équité

Pour autant qu'elles adhèrent aux principes de la négociation dite "raisonnée", les parties ont intérêt s'efforcer de résoudre leurs conflits d'intérêts de manière équitable et logiquement justifiable.

Lorsqu'il s'agit de négocier un prix de vente par exemple, la mise à disposition de l'ensemble des données pertinentes (structure de coûts, etc.) est le meilleur moyen de parvenir à déterminer le chiffre que chacune des parties puisse considérer comme bien fondé et équitable. Mais lorsque l'on suit ce cheminement (transparence → bien fondé → équité), l'acheteur peut être tenté d'utiliser les informations que le fournisseur lui a données pour faire pression sur lui. Et même lorsque les deux parties ont les meilleures intentions du monde, se mettre d'accord sur ce que constitue une marge équitable n'est pas chose facile.

La question de l'équité est fréquemment posée en ce qui concerne les enchères électroniques inversées. Celles-ci n'ont en elles-mêmes à mon avis rien d'inéquitable. Au contraire: une enchère est un processus impartial de sélection qui offre aux participants une garantie d'égalité des chances. Tel n'est cependant pas le cas si:

- les modalités de l'enchère ne sont pas suffisamment claires ou contiennent des éléments discriminants;
- les règles du jeu ne sont pas respectées, voire modifiées en cours de route;
- l'enchère porte sur des biens ou des services qui ne se différencient pas uniquement les uns des autres en fonction de leur prix (encore qu'avoir recours à une enchère dans un tel cas est plus malavisé qu'inéquitable!).

Processus d'achat

L'utilisation des plateformes de commerce électronique implique une standardisation très nette du processus de prise de décision, dont les modalités sont définies en large mesure par les acheteurs, sans que les fournisseurs n'aient à ce stade un grand pouvoir d'influence. (La tendance à la standardisation remonte en fait aux premiers efforts de professionnalisation de la fonction achat; l'émergence des plateformes de commerce électronique n'a fait que la renforcer.)

Cette évolution crée à mon avis un vrai dilemme!

D'une part, il est évidemment inacceptable que n'importe qui puisse acheter n'importe quoi n'importe comment au sein d'une entreprise. Le besoin d'éliminer les dépenses inutiles est absolument légitime; il justifie une standardisation des processus de prise de décision et doit être respecté par les fournisseurs.

D'autre part, le rôle de la fonction achat est bien: (a) de travailler avec les fournisseurs pour faire le meilleur usage possible de leurs ressources et développer des solutions créatives qui correspondent réellement aux besoins exprimés; (b) de parvenir à un accord sur des conditions équitables et donc mutuellement acceptables. La fonction achat ne peut donc remplir son rôle qu'au travers de la négociation. Or, à mon sens, une bonne négociation ne porte pas uniquement sur les questions à résoudre, mais également sur la manière dont les parties entendent la mener. Lorsque la fonction achat dicte l'ensemble du processus – les questions auxquelles le fournisseur doit répondre (à l'exclusion de toute autre); les individus au sein de l'entreprise auxquels le fournisseur a le droit de s'adresser; etc. – la négociation ne mérite plus son nom. Au bout du compte, le vrai succès d'une négociation ne tient pas uniquement à la qualité des termes de l'accord, mais aussi à celle du processus dont il est issu.

La question de savoir comment résoudre ce dilemme reste à mon avis ouverte.

Jérôme Racine, Sumbiosis Sarl, 28 mai 2008