

Analyse des interprétations d'un SIIO en post-adoption et effets sur l'usage : jeux de discours et stratégies de contournement

*Nabila BOUKEF CHARKI**, *Emmanuel JOSSERAND***
& *Mohamed Hédi CHARKI****

* ESDDES, Université Catholique de Lyon
Equipe de Recherche Management & Organisation
DRM (UMR CNRS 7088), Université Paris-Dauphine

** HEC, Université de Genève

*** EDHEC Business School

RÉSUMÉ

La phase de post-adoption est critique pour comprendre la réalisation des objectifs escomptés de l'adoption et l'usage des systèmes d'information. Toutefois, la majorité des recherches qui analysent la phase de post-adoption des systèmes d'information se sont concentrées sur les technologies intra-organisationnelles. Cet article se propose de comprendre l'évolution des interprétations d'un Système d'Information Inter-Organisationnel (SIIO) en phase de post-adoption ainsi que leurs effets sur l'usage du système et la négociation du pouvoir entre les différents acteurs impliqués. Pour ce faire, nous avons adopté une approche qualitative basée sur une étude de cas contrastant les représentations de trois groupes de parties prenantes (initiateurs de la technologie, acheteurs et fournisseurs) constituant la communauté inter-organisationnelle dans le cadre des Enchères Electroniques Inversées (EEI). L'analyse de nos résultats met en évidence le rôle des jeux de pouvoir et de contournement (opportunisme boomerang, boycott et lobbying) liés aux enjeux économiques des acteurs. Les stratégies de contournement collectives ont permis de remettre en cause l'usage du SIIO et sont à l'origine d'un changement des rapports de force. La mise en évidence de l'efficacité de ces stratégies montre comment des acteurs en situation de faiblesse peuvent construire des stratégies collectives de résistance. Nous montrons également les limites de l'intervention en post-adoption et l'influence de la rumeur et de la presse qui ont permis de légitimer la contestation des fournisseurs.

Mots-clés : Post-adoption, pouvoir, interventions, rumeur, stratégies de contournement.

ABSTRACT

Post-adoption is crucial to understand the outcomes of the adoption and use of information systems. Most of the research on post-adoption has, however, dealt with intra-organizational technologies. This paper aims at further our understanding of the use of an Inter-Organizational System (IOS) during post-adoption through the analysis of interpretations as well as the power negotiation between the different stakeholders involved and their effect on use. We did so by studying the use of Online Reverse Auctions (ORAs). Based on a qualitative approach, we conducted interviews with the different stakeholders who compose the inter-organizational community (suppliers, buyers and technology initiators). While previous research emphasized the importance of power during adoption, our results extends the role of power during post-adoption. IOS use is anchored in economical stakes and relations of power and coping strategies. We discuss the inefficiency of interventions during post-adoption and analyze the role of rumor and the press which prevailed and thus legitimated the suppliers' strife. Initiators have then to anticipate such drifts. We examine the coping strategies of the suppliers and their effects on the use of ORAs. These coping strategies can be either carried individually (opportunism boomerang) or collectively (collective boycott to the use of ORAs and lobbying). We demonstrate that they are more efficient in the latter case since they can hinder the use of the technology and trigger a shift in power balance. This emphasizes the capacity of actors to built collective strategies of resistance.

Keywords: Post-adoption, power, interventions, rumor, coping strategies.

INTRODUCTION

Au-delà de la phase initiale d'acceptation de la technologie (Kim et Kanankhalli, 2009), la réalisation des objectifs effectivement escomptés par les initiateurs de la technologie dépend de l'usage continu de la technologie en phase de post-adoption¹ (Kim et Malhotra, 2005). Un résultat qui n'est pas garanti pendant cette phase, d'autant plus que les facteurs expliquant la post-adoption sont spécifiques et ne sont pas nécessairement les mêmes que ceux expliquant l'adoption (Jasperson *et al.*, 2005). Par ailleurs, la technologie peut être appropriée et détournée de son objectif initial (Griffith, 1999) et utilisée d'une manière non-conforme à son esprit (Desantis et Poole, 1994) ce qui risque de générer des effets indésirables. D'où l'intérêt croissant des recherches récentes pour la phase de post-adoption (Nambisan *et al.*, 1999 ; Ahuja et Thatcher, 2005 ; Burton-Jones et Gallivan, 2007 ; Kim, 2009 ; Kim et Son, 2009, Ortiz de Guinea et Markus, 2009) que nous comprenons encore de manière imparfaite (Jasperson *et al.*, 2005).

Kim et Son (2009) soulignent que la plupart des recherches en SI sur la post-adoption se sont intéressées à la productivité des individus dans un contexte intra-organisationnel (Nambisan *et al.*, 1999 ; Ahuja et Thatcher, 2005). Or, au-delà des interrogations

sur la productivité individuelle, le recours aux SIIO suscite des interrogations quant aux effets de leur usage sur les relations inter-organisationnelles (Levina et Vaast, 2006). Ces SIIO peuvent influencer aussi bien la structure que la qualité de ces relations (Robey *et al.*, 2008). Par ailleurs, Vlaar *et al.* (2006) notent que les problèmes de compréhension inhérents aux relations inter-organisationnelles peuvent nuire à la performance des relations en question. Dans le cas des SIIO, le risque se manifeste à travers la difficulté d'interprétation des Systèmes d'Information Inter-organisationnels (SIIO) par les individus, difficulté d'autant plus importante que ces relations sont caractérisées par des relations de pouvoir (Huxham et Beech, 2008) qui peuvent être altérées par l'usage des SIIO (Boonstra et Vries, 2005). Dans ce sens, Levina et Vaast (2006) mettent en évidence le rôle que peut jouer les technologies de l'information dans la transformation des relations de pouvoir. Plus particulièrement, les auteurs montrent que l'usage des technologies de l'information peut rendre ce pouvoir plus visible. Ces SIIO peuvent constituer une opportunité ou une menace (Boonstra et Vries, 2005) pour l'une ou pour l'autre des parties prenantes de la communauté inter-organisationnelle (Swanson et Ramiller, 1997). Notons aussi que le rôle du pouvoir a été essentiellement étudié

¹ D'autres termes ont été utilisés dans la littérature tels que *usage des technologies de l'information* « IT usage » (Agarwal et Karahanna, 2000 ; Bhattecherjee et Prunkumar, 2004 ; Burton-Jones et Gallivan, 2007), *continuité des SI* « IS continuance » (Limayem *et al.*, 2007), *post-adoption* « post-adoption » (Karahanna *et al.*, 1999 ; Jasperson *et al.* 2005 ; Kim, 2009 ; Kim et Son, 2009). Nous retiendrons dans le cadre de cet article, le terme post-adoption. Ce choix est motivé par la capacité du terme utilisé à bien refléter la phase étudiée. Celle-ci correspond à la période qui suit l'adoption et l'acceptation du SI.

dans les phases d'adoption des SIO (exemple : Hart et Saunders, 1997) mais pas durant la phase de post-adoption. Il apparaît alors opportun de nous interroger sur l'évolution des interprétations d'un SIO en phase de post-adoption ainsi que sur leurs effets sur l'usage du système et sur la négociation du pouvoir entre les différents acteurs impliqués.

Ainsi, afin d'explorer les comportements en phase de post-adoption des SIO, nous étudions dans cet article le cas particulier du système des Enchères Electroniques Inversées (EEI). L'objectif de cet article est de comprendre comment évolue l'interprétation des EEI à travers l'usage, ainsi que les effets de ces interprétations sur l'utilisation de la technologie et la négociation des relations de pouvoir entre les acteurs. À la différence de la phase d'adoption, notre recherche ne s'intéresse pas aux antécédents de l'adoption, largement étudiés dans la littérature en systèmes d'information (Robey *et al.*, 2008), mais plutôt à l'évolution des interprétations des utilisateurs au fur et à mesure de l'usage du système d'information. En effet, si l'identification des antécédents permet de mieux comprendre les facilitateurs ou les inhibiteurs de l'adoption initiale, celle-ci est insuffisante pour comprendre les usages futurs des systèmes d'information ainsi que les éventuels comportements d'improvisation qui en résultent (Boudreau et Robey, 2005). La focalisation sur cette phase de post-adoption permet également de s'intéresser à l'évolution des jeux de pouvoir entre les différents acteurs qui risquent de remettre en cause l'adoption initiale du système. Nous montrons

que même si les EEI ont été acceptées et initialement utilisées, les interprétations des utilisateurs en post-adoption peuvent remettre en cause l'usage de la technologie. Nous montrons les limites des interventions en post-adoption et mettons en évidence les effets des stratégies de contournement sur l'usage des EEI. Notre recherche met en évidence la capacité de ces stratégies de contournement, quand elles sont entreprises de manière collective, à changer les rapports de force et à remettre en cause l'usage de la technologie.

1. INTERPRÉTATIONS ET RÔLE DES ACTEURS DANS UN CONTEXTE INTER-ORGANISATIONNEL

En interagissant avec les technologies, les individus créent du sens autour de leurs utilisations et développent leurs propres interprétations de l'artefact technologique (Weick, 1990). Décrite comme étant équivoque, la technologie peut être sujette à plusieurs interprétations (Weick, 1990). Elle est ainsi appropriée (Desanctis et Poole, 1994), explorée (Nambisan *et al.*, 1999) ; sujette à des innovations (Ahuja et Thatcher, 2005) ou à des adaptations (Beaudry et Pinsonneault, 2005) voire à des coadaptations (Sykes *et al.*, 2009). Les interprétations possibles sont donc multiples (Beaudry et Pinsonneault, 2005) et pas toujours anticipées (Rodon *et al.*, 2011). À travers ces interprétations, les utilisateurs dévient souvent la technologie de son objectif initial (Griffith, 1999). En même temps, ces interprétations ne sont pas figées mais évoluent dans le

temps, bien au-delà de la phase d'adoption initiale (Constantinides et Barrett, 2006), selon un processus continu (Majchrzack *et al.*, 2000) au fur et à mesure que les utilisateurs interagissent avec la technologie. D'où la nécessité de comprendre l'évolution des interprétations pour un management efficace de la technologie (Hsiao *et al.*, 2008), tout particulièrement en phase de post-adoption (Jasperson *et al.*, 2005). La compréhension de ces interprétations nécessite la prise en compte de l'ensemble des acteurs impliqués dans ce processus.

En effet, dans le cas des SIO, ce sont les interactions entre les acteurs au sein de la communauté inter-organisationnelle (Swanson et Ramiller, 1997) qui influencent les comportements et les interprétations de la technologie en phase de post-adoption. Définie comme « un réseau hétérogène de parties² ayant des intérêts différents dans les innovations technologiques » (Swanson et Ramiller, 1997, p. 459), la communauté inter-organisationnelle mobilise ces différentes parties prenantes en vue d'attribuer un sens à la technologie et de produire la *vision organisante*. Cette vision constitue « l'idée focale de la communauté pour l'application des technologies de l'information dans les organisations » (Swanson et Ramiller, 1997, p. 459). Notons que la vision organisante n'implique pas un consensus dans le discours des différents membres de la communauté inter-organisationnelle.

Chacun va présenter et modifier la vision organisante pour l'adapter par rapport à ses propres intérêts et aux spécificités de son audience. Lamb et Kling (2003) mettent à ce titre en évidence le rôle de la pression de l'industrie ainsi que les relations inter-organisationnelles dans l'adoption et l'utilisation de la technologie. La communauté inter-organisationnelle joue ainsi un rôle important lors de l'adoption et de l'acceptation (Swanson et Ramiller, 1994) mais peut également influencer l'usage de la technologie dans les phases ultérieures. En effet, la réussite d'une technologie dépend des efforts collectifs des membres de la communauté qui négocient, dans le temps, le sens attribué à la technologie en tenant compte de leur contexte (Constantinidis et Barrett, 2006).

L'interprétation de la technologie peut être influencée de manière active et explicite (Yates *et al.*, 1999). Orlikowski *et al.* (1995) soulignent que certains acteurs peuvent avoir un impact important sur l'usage à l'instar des initiateurs. Cette intervention peut se produire aussi bien dans les phases initiales qu'au fur et à mesure de l'utilisation de la technologie (Rodon *et al.*, 2011). Celle-ci crée alors une « fenêtre d'opportunité » pour repenser la technologie (Tyre et Orlikowski, 1994). L'intervention permet ainsi l'émergence de nouvelles interprétations (Maitlis, 2005). Il apparaît alors essentiel d'identifier les interventions qui sont susceptibles d'influencer significative-

² Ces groupes consistent dans « les concepteurs, les vendeurs de ces innovations technologiques, les gestionnaires des systèmes d'information, les utilisateurs mais aussi les chercheurs universitaires » (Swanson et Ramiller, 1997, p. 464).

ment l'usage de la technologie (Jasperson *et al.*, 2005).

Rodon *et al.* (2011) mettent en évidence l'importance des interventions en post-adoption dans le contexte d'un port maritime, à travers l'étude d'un SIO qui a pour objectif la coordination de l'activité entre les différentes entreprises qui transportent les marchandises vers le port ainsi que l'intégration des différentes informations échangées entre les acteurs qui travaillent avec le port. À travers leurs analyses, Rodon *et al.* (2011) ont identifié deux formes d'interventions. Il s'agit de l'intervention interactive (telle que les réunions et les formations) qui vise à influencer l'interprétation des utilisateurs en visant son contexte institutionnel et de l'intervention procédurale (telle que la modification du contenu du standard, les caractéristiques techniques du SIO ainsi que les procédures) qui vise plutôt à changer les caractéristiques institutionnelles du SIO. Les auteurs montrent la complémentarité de ces deux formes d'intervention. En effet, les interventions interactives se sont avérées insuffisantes ce qui a amené les initiateurs de la technologie à recourir à l'intervention procédurale. En agissant aussi bien sur l'interprétation des individus que sur l'artefact de la technologie, ces interventions se sont avérées efficaces et ont favorisé ainsi l'assimilation du SIO étudié. Néanmoins, toutes les technologies ne sont pas aussi flexibles. On peut alors s'interroger sur l'efficacité des interventions en post-adoption quand celles-ci se sont limitées à influencer les interprétations. Cette efficacité est d'autant plus sujette à des

interrogations que ces relations inter-organisationnelles sont dominées par les relations de pouvoir (Huxham et Beech, 2008). Notons, dans ce sens, que le SIO étudié par Rodon *et al.* (2011) est fondamentalement différent de celui qui est étudié dans le cadre de cet article, à savoir les EEI. Alors que le SIO étudié par les auteurs vise la coordination et l'échange d'information entre les différentes parties, les EEI constituent un outil de négociation, ce qui implique des enjeux financiers importants (Charki *et al.*, 2011). Il apparaît alors que les enjeux de ces deux SIO ne sont pas les mêmes. D'où l'intérêt de continuer les investigations pour mieux comprendre le rôle de l'intervention dans cette phase de post-adoption (Rodon *et al.*, 2011).

En tant qu'acteurs sociaux (Lamb et Kling, 2003), les utilisateurs interprètent et négocient les caractéristiques de la technologie, ils vont également gérer les contraintes perçues associées à l'usage de la technologie. Dans un contexte intra-organisationnel, Beaudry et Pinsonneault (2005) montrent que si les individus perçoivent une menace liée à l'utilisation d'une technologie, ils vont essayer d'en réduire les effets négatifs sur leur performance. Ceci conduit à des stratégies individuelles de contournement. Il apparaît alors opportun de nous intéresser à ces stratégies de contournement dans un contexte inter-organisationnel où les enjeux sont autres que ceux liés à la productivité et à la performance individuelle et où les enjeux de pouvoir et les rapports de force sont déterminants (Huxham et Beech, 2008).

2. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

2.1. L'approche qualitative de l'étude de cas

Pour répondre à notre problématique centrale – à savoir comprendre l'évolution des interprétations d'un SIIO en phase de post-adoption ainsi que leurs effets sur l'usage du système et sur la négociation du pouvoir entre les différents acteurs impliqués – nous avons adopté une méthodologie qualitative basée sur une étude de cas exploratoire (Yin, 2009). Cette méthode a été identifiée comme étant apte à favoriser une profonde compréhension des interprétations des acteurs étudiés (Pratt, 2009) pour des événements contemporains (Miles et Huberman, 2003). L'objectif est d'atteindre une meilleure compréhension de la construction sociale de la technologie (Hirschheim *et al.* 1995 ; Hopkinson, 2001) à travers les interprétations des acteurs impliqués dans le système d'information (Denzin et Lincoln, 2005) tout en évitant la déperdition des particularités sociales et institutionnelles (Kaplan et Maxwell, 1994).

Concrètement, nous avons réalisé une étude de cas exploratoire dans le contexte d'un grand distributeur français (le Distributeur) en vue de déchiffrer les interprétations de la communauté inter-organisationnelle (Swanson et Ramiller, 1997) et l'étendue de l'influence de ces interprétations sur la continuité de l'utilisation du SIIO mais aussi l'évolution des rapports de force entre les différents membres de cette communauté.

2.2. Le contexte de l'étude empirique

Notre recherche repose sur une étude de cas qualitative dans le cadre du contexte d'un acteur majeur de l'industrie de la grande distribution française que nous nommerons, pour des raisons de confidentialité, le Distributeur. La performance à l'achat constitue un levier fondamental dans le cadre de la performance globale du distributeur. Dans l'industrie de la grande distribution, les coûts d'achats des produits auprès des fournisseurs constituent le premier centre de coût. Ceci explique l'importance des innovations en termes de SIIO concernant notamment ceux qui sont orientés vers la productivité et la performance des achats (Rai *et al.*, 2009).

Dans notre contexte, le distributeur avait adopté le système des EEI en 2002 afin de profiter des avantages économiques liés à l'introduction des EEI dans l'univers de la grande distribution : économies à l'achat et réduction des coûts de transaction (Caby-Guillet *et al.*, 2007). Cette adoption s'inscrit dans le cadre d'un engouement généralisé des grands distributeurs français à partir de l'année 2000 pour l'adoption des SIIO visant à améliorer la performance à l'achat dont notamment les EEI. Dans ce sens, notons que dans l'univers de la grande distribution, les EEI sont principalement utilisées dans le cadre des négociations commerciales portant sur les marques de distributeur ou sur les produits premiers prix. Trois années après l'adoption des EEI, le Distributeur avait pour objectif de comprendre en profondeur les leviers influençant la volonté des

acteurs désireux de continuer à utiliser le système des EEI. En effet, l'exploration de cette phase est décisive pour apprécier la réussite de l'investissement dans l'outil ainsi que ses effets.

Les EEI ont été utilisées aussi bien pour les produits directs – produits destinés à la revente aux consommateurs finaux – que les produits indirects – produits destinés à l'utilisation dans les services internes du distributeur à l'instar des chariots, du mobilier de magasin ou encore de l'habillement du personnel.

2.3. La technologie des Enchères Electroniques Inversées

Les EEI sont définies comme étant « des enchères en ligne dynamiques et en temps réel entre une organisation acheteuse et un groupe de fournisseurs pré-qualifiés » (Beall *et al.*, 2003, p. 7). D'un point de vue technique, ce SIO est hébergé par un intermédiaire virtuel à savoir la Place de Marché Electronique (PDME) qui fournit l'infrastructure et la plateforme nécessaire pour confronter l'offre à la demande (Pinker *et al.*, 2003). Opérationnellement, Smart et Harrison (2003) présentent l'EEI comme l'opposé de l'enchère classique ascendante puisqu'au lieu d'avoir un fournisseur offrant un produit à l'acheteur le plus misant, c'est l'acheteur qui offre un contrat spécifique pour un des fournisseurs qui enchérissent vers le bas jusqu'à l'atteinte d'un prix final, le plus bas, annonçant la fin de l'enchère.

Notre compréhension du système des EEI a été influencée par le concept de l'artefact technologique au sens

d'Orlikowski et Iacono (2001) et de Benbasat et Zmud (2003). Ainsi, pour éviter la confusion autour de l'EEI – en tant que modèle organisationnel – et de l'EEI – en tant que technique soutenue par une plateforme virtuelle – nous appréhendons le système des EEI comme « *l'application des TI de façon à permettre ou supporter les tâches encadrées au sein d'une structure qui est à son tour encadrée dans un contexte spécifique...* » (Benbasat et Zmud, 2003, p. 186). En d'autres termes, nous nous sommes intéressés aux effets organisationnels des EEI qui, comme tout système d'information, ne sont ni neutres, ni données mais sont conçues et utilisées par des individus, guidées par des intérêts, valeurs et suppositions d'une large communauté (Orlikowski et Iacono, 2001). Ainsi, les artefacts technologiques sont toujours encadrés dans des dimensions temporelle, spatiale, de discussion et communautaire qu'il appartient d'explorer (Orlikowski et Iacono, 2001) en vue de comprendre les comportements humains et les pratiques managériales qui leur sont associées tout en tenant compte du contexte dans lequel les parties prenantes en question sont encadrées (Benbasat et Zmud, 2003).

En ce qui concerne les phases des EEI, Emiliani (2000) explique que l'utilisation passe par cinq étapes majeures à savoir : l'identification des fournisseurs qualifiés pour répondre au cahier des charges du distributeur, la réception des offres initiales des fournisseurs, la sélection des fournisseurs pour la phase de l'enchère, la participation des fournisseurs à l'EEI à travers des cotations descendantes et enfin la sélection du fournisseur ga-

gnant qui aura suggéré le prix le plus bas pour le(s) lot(s) concerné(s).

La popularité des EEI auprès des acheteurs s'explique par la capacité du système à générer des gains significatifs (Beall *et al.* 2003 ; Emiliani et Stec, 2004 ; Jap, 2002, 2003 ; Smeltzer et Carr, 2003) grâce à l'élargissement de leurs horizons en termes de sources d'approvisionnement (Jap, 2002), à des réductions des coûts de gestion administrative et des coûts de la gestion de la chaîne logistique (Hur *et al.*, 2007) et surtout à des prix très attractifs à l'achat (Smeltzer et Carr, 2002) allant de 30 à 40 % dans certains cas (Smart et Harrison, 2003) obtenus par la mise en concurrence directe et accrue des fournisseurs puisque le rapport de force sur les produits négociés est favorable au distributeur (Caby-Guillet *et al.*, 2007).

En ce qui concerne les fournisseurs, les EEI – à l'instar de toutes enchères – sont présentées comme la garantie d'une meilleure transparence du marché (Carter *et al.*, 2004 ; McAfee et McMillan, 1987 ; Wagner et Schwab, 2004). Plusieurs chercheurs soulignent également que les EEI constituent une excellente opportunité pour pénétrer de nouveaux marchés (Smeltzer et Carr, 2002 ; Smart et Harisson, 2003 ; Wagner et Schwab, 2004) et ce même si certains fournisseurs sacrifient initialement une partie de leurs marges pour l'atteinte d'un tel objectif (Smeltzer et Carr, 2002).

Toutefois, l'esprit initial de la technologie (Desanctis et Poole, 1994) – tel qu'explicité par les lignes ci-dessus – a été remis en cause par plusieurs comportements opportunistes et non-éthiques (Jap, 2003 ; Emiliani, 2005 ; Emiliani et Stec, 2004) à l'instar de l'introduction de fournisseurs fantômes (Emiliani, 2005 ; Jap, 2002 ; Tassabehji *et al.* 2006) ou de l'intégration de fournisseurs non fiables (Emiliani, 2005 ; Tassabehji *et al.* 2006). Les EEI ont été ainsi décrites comme étant une technologie négative (Jap, 2000) qui se focalise sur l'unique critère du prix (Jap et Mohr, 2002), corrosive (Presutti, 2003), encastrée dans une vision à court terme (Emiliani et Stec, 2001) et destructrice de la confiance inter-firmes (Charki et Josserand, 2008). À partir de ce moment, plusieurs fournisseurs ont remis en cause l'utilisation d'un tel SIO (Jap, 2001 ; 2003 ; Tassabehji *et al.* 2006). À titre d'exemple, 93 % des fournisseurs interviewés par Tassabehji *et al.*, (2006) n'avaient plus l'intention de continuer l'utilisation des EEI dans le futur.

En France, afin de limiter les dérives comportementales dans l'utilisation des EEI, le législateur a voté une loi spécifique visant à réglementer l'utilisation du SIO⁵. Ainsi, la loi n° 2005-882 du 2 Août 2005 (Journal Officiel du 3 Août 2005, n° 179 p. 12639 en faveur des PME NOR : PMEX0500079L) nommée la loi Jacob⁶, a été votée par l'assemblée pour réguler les relations entre les fournisseurs et les distribu-

⁵ Voir annexe 4 pour plus de détails sur le texte de loi.

⁶ En référence au Ministre des PME, du Commerce, de l'Artisanat et des Professions Libérales pour la période : Avril 2004 à Mai 2005.

teurs *via* l'introduction de mesures protectrices dans le code de commerce pour cadrer les utilisations des EEI et éviter les dérives liées à des comportements opportunistes et non-éthiques. La Direction Générale de la Commission de la Concurrence et de la Répression des Fraudes a mandaté une commission d'examen des pratiques commerciales. Cette commission a soulevé un nombre significatif de dérives qui sont liées aux utilisations non-conformes des EEI et a rendu un avis soulignant la nécessité de la mise en place d'un dispositif juridique en vue d'encadrer l'utilisation des EEI dans les relations entre les fournisseurs et les acheteurs. Notons que cette loi constitue une première initiative en son genre au niveau européen selon le rapport de la commission européenne et aussi au niveau mondial.

2.4. La collecte et l'analyse des données

Cette étude a été rendue possible grâce à un projet de recherche scientifique impliquant l'institution d'un des auteurs et le Distributeur. Le principal interlocuteur était le Manager de Projets Organisation & B2B. En contrepartie de l'accès au terrain, nous avons transmis un rapport professionnel visant à contribuer à la stratégie d'adoption et d'utilisation des SIIO. L'auteur a été présenté à l'ensemble des interlocuteurs en tant que chercheur académique externe travaillant sur une problématique qui intéresse le Distributeur. Tenant compte du fait

que nos entretiens abordent des aspects sensibles voire confidentiels des relations inter-organisationnelles entre les fournisseurs et les acheteurs, nous avons pris soin de rassurer nos interlocuteurs et notamment les fournisseurs quant à la stricte confidentialité du contenu des interviews.

Avec l'aide de notre principale interlocutrice, nous avons pu identifier trois groupes d'acteurs comme étant la cible permettant de renseigner notre problématique. Ainsi, sur une période de 14 mois (entre avril 2005 et juin 2006), nous avons réalisé 70 entretiens semi-directifs avec trois groupes de répondants à savoir 18 initiateurs de la technologie, 20 acheteurs et 32 fournisseurs. Le tableau 1 détaille l'adéquation de notre échantillonnage par rapport à notre question de recherche.

La sélection des interviewés visait des acteurs ayant une expérience des SIIO et en particulier des EEI et représentant les acteurs essentiels de la communauté inter-organisationnelle (Swanson et Ramiller, 1997). Après avoir suivi les conseils des initiateurs de la technologie dans l'identification des acheteurs les plus appropriés pour répondre à notre problématique, nous avons demandé à ces derniers de nous aider à identifier les fournisseurs avec lesquels ils ont utilisé les SIIO et en particulier les EEI notamment. Dans la perspective d'adapter nos propos en fonction de nos interlocuteurs, nous avons mis en évidence trois guides d'entretiens spécifiques à chaque catégorie d'acteurs⁵. Suivant les conseils de

⁵ Voir annexe 1.

Tableau 1. La logique de l'échantillonnage

Catégorie d'acteurs	Détails de l'échantillonnage	Raisons de l'adéquation de la catégorie d'interviewés pour notre question de recherche
Les initiateurs de la technologie⁶ (n= 18)	Trois initiateurs externes de la technologie appartiennent à la place de marché électronique (Responsable Grands Comptes Français ; Directeur Général Place de Marché Electronique, Directeur Général Place de Marché Electronique) et quinze appartiennent au distributeur (exemples : Manager des Projets Organisation et B2B ; Responsable Commerciale en Charge des Applications B2B ; Coordinateur des EED)	Les initiateurs de la technologie constituent toutes les parties prenantes qui développent/introduisent le SIO pour les utilisateurs (acheteurs et fournisseurs dans notre cas) afin de les convaincre quant à son adoption initiale et à son utilisation (Saeed <i>et al.</i> , 2005). La performance de ce groupe se matérialise <i>via</i> la continuité de l'utilisation du SIO en phase de post-adoption. Nous distinguons entre les initiateurs externes (les responsables des PDME qui désirent vendre leurs solutions technologiques) et les initiateurs internes (les responsables au sein du distributeur qui ont pour objectif de choisir les meilleurs SIO les plus adaptés aux objectifs du distributeur et de faciliter leur adoption et utilisation continue).
Acheteurs (n= 20)	Quatre managers d'acheteurs et seize acheteurs	Les acheteurs constituent les premiers utilisateurs du SIO. Théoriquement, cette catégorie d'acteurs est supposée être la plus encline et motivée pour l'utilisation du SIO en raison des retombées économiques évidentes en performance achat telle que vantée par les initiateurs de la technologie. Avec l'aide de nos principaux interlocuteurs, les acheteurs identifiés couvrent la majorité des départements d'achats du distributeur qui ont utilisé le SIO.
Fournisseurs (n= 32)	Cinq directeurs généraux, six managers de comptes clés, deux responsables marketing et commerciaux, dix huit responsables commercial et une assistante commerciale	Les fournisseurs constituent les utilisateurs opérationnels du SIO. En effet, c'est à travers leurs cotations que l'EEL est en mesure d'avoir lieu. Ainsi, leur utilisation est une condition fondamentale pour la continuité de l'utilisation du SIO par les acheteurs.

⁶ Voir annexe 3 pour la liste détaillée des initiateurs de la technologie.

Patton (2002), l'élaboration des guides d'entretien s'est fondée sur des questions ouvertes et suffisamment flexibles pour permettre l'apparition de thèmes émergents.

Tous les entretiens réalisés ont été enregistrés et intégralement retranscrits générant un document de 750 pages. Nous avons opté pour une analyse de contenu thématique dans l'objectif de décoder les interprétations des acteurs. En effet, l'analyse des données d'une étude de cas intègre l'examen, la classification et/ou la recombinaison des faits (Yin, 2009). Au-delà des codes issus de notre revue de la littérature, notre analyse a généré des codes émergents tout en travaillant sur les relations entre les différents codes mobilisés⁷ (Miles et Huberman, 2003). À la fin du codage de chaque analyse, nous avons développé un résumé synthétique de l'analyse afin de faciliter la mise en évidence de nos contributions. Au regard du volume important des données transcrites, nous avons utilisé le logiciel d'analyse de données N Vivo. Ce logiciel a été choisi en raison de son élasticité, de la multiplicité des possibilités de codage qu'il offre et de l'opportunité de croisement des codes (Richards, 1999). À titre d'exemple, grâce à la possibilité de codage/décodage/fusion des codes, le logiciel nous a permis de repenser notre structure de codes initiale pour refléter au mieux nos résultats finaux en distinguant notamment les thèmes émergents.

Enfin, tenant compte de notre question de recherche, nous nous sommes concentrés sur le sens des interprétations des acteurs interviewés, l'apparition des codes (existants ou émergents) et non pas sur la fréquence de citation d'un évènement ou d'un autre. En effet, comme souligné par Pratt (2009), la recherche qualitative est plus concernée par le sens des interprétations que par la fréquence d'apparition des codes.

3. RÉSULTATS

L'analyse de nos résultats permet de mettre en évidence la divergence d'interprétations liées à l'usage des EEI. Ces divergences ont été renforcées par les problèmes soulevés par l'expérience d'utilisation. L'intervention des initiateurs de la technologie – aussi bien au niveau inter-organisationnel qu'intra-organisationnel – a été confrontée à la rumeur et au discours de la presse qui ont permis d'entretenir les perceptions négatives relatives à l'utilisation des EEI. Cette confrontation a eu un impact sur les stratégies de contournement ainsi que sur l'utilisation des EEI en phase de post-adoption.

3.1. Ambivalence des interprétations

L'adoption du système des EEI ne suscite pas le même enthousiasme chez les acheteurs et les fournisseurs. Pour les premiers, c'est une formidable technologie améliorant leur performance économique alors que pour les seconds, c'est une technologie redou-

⁷ Voir annexe 2 qui détaille les codes mobilisés dans l'analyse des données tout en distinguant entre les codes existants et les codes émergents.

table qui réduit leurs marges de manière significative, voire qui remet en cause leur survie. Face aux enjeux économiques que suscite l'utilisation des EEI, certains acheteurs et fournisseurs se sont comportés de manière non-éthique. Ces comportements non-éthiques ont contribué à renforcer les appréhensions liées à l'utilisation des EEI.

3.1.1. Le Système des EEI et des enjeux économiques différents

Les EEI ont été initialement pensées par les initiateurs de la technologie dans une perspective de performance économique. Cette performance se matérialise par une négociation plus favorable aux acheteurs à travers la capacité d'orienter systématiquement les prix à l'achat vers la baisse : « *Toutes les sociétés qui ont mis en place les EEI ont montré qu'elles ont amélioré leurs performances à l'achat* » (Initiateur). Dans la même lignée, les acheteurs interprètent les EEI comme étant un système apte à générer des gains économiques significatifs. Ceci explique l'engouement massif des acheteurs pour utiliser un tel système : « *C'est intéressant pour l'acheteur de voir les économies qu'il peut réaliser via les EEI [...] les avantages des EEI sont essentiellement économiques* » (Acheteur). Au-delà de l'aspect purement économique, les EEI permettent à l'acheteur de remédier au problème de sa rationalité limitée (Simon, 1957) qui l'empêchait de savoir si le fournisseur lui a véritable-

ment donné son réel meilleur prix lors de la négociation commerciale. « *En fait, quelque part quand on fait une négociation classique, il y a toujours une partie de frustration, car on ne sait pas si on aurait pu mieux obtenir [...]* » (Acheteur). En parallèle, l'EEI va permettre aux acheteurs un gain de temps qui leur permet de se concentrer sur des activités générant une meilleure valeur ajoutée « *Le temps dégagé, on va l'utiliser pour parler de stratégies, de réflexions à long terme, c'est beaucoup plus intéressant, c'est du développement de produit, c'est faire des produits réguliers, etc.* » (Acheteur).

Ainsi, l'utilisation a été imposée aux fournisseurs par les acheteurs dans les cas où le rapport de force est favorable⁸ au distributeur : « *Dans un premier temps, on choisit le fournisseur, après on lui dit qu'il faut travailler avec les EEI et alors s'il nous dit qu'il ne peut pas alors on est désolé mais on ne va pas pouvoir travailler ensemble car c'est un critère de sélection* » (Initiateur).

La négociation par voie d'EEI est perçue par les fournisseurs comme étant réductrice du processus de la négociation commerciale puisqu'elle est concentrée sur l'unique critère du prix : « *Quand vous êtes sur Internet et que vous êtes en train de descendre vos prix et vos marges, qu'est ce que vous faites valoir si ce n'est la destruction de vos marges [...] vous ne valorisez pas du tout les aspects positifs que peut avoir votre société par rapport à vos concur-*

⁸ Les EEI sont utilisées pour les fournisseurs de produits MDD (Marques De Distributeurs) qui sont significativement montés en puissance durant la dernière décennie. Les produits de marque nationale ou internationale ne sont pas concernés par le système des EEI.

rents » (Acheteur). La frustration des fournisseurs est notamment palpable lorsqu'ils estiment que l'EEI déshumanise les relations commerciales en vue du gain économique : « *Les EEI c'est un peu une arène où on mettrait plusieurs fournisseurs comme des gladiateurs et on les inviterait à se bagarrer* » (Acheteur).

Les initiateurs de la technologie insistent sur certains avantages pour les fournisseurs. Ainsi, les EEI sont censées donner une opportunité aux fournisseurs challengers de pénétrer de nouveaux marchés : « *Pour les fournisseurs challengers, c'est tout bonheur, ils peuvent rentrer et espérer gagner des marchés là où avant c'était probablement plus difficile parce qu'on n'avait pas la capacité de voir tous les fournisseurs et ça c'est du travail* » (Initiateur). Ensuite, les initiateurs de la technologie insistent sur le gain en termes de réduction des coûts de transaction : « *Le processus des EEI facilite la négociation et fait gagner du temps aux deux parties [...] c'est un gain de temps qui est parfois considérable [...] ça permet de concentrer la négociation* » (Initiateur). Dans le même esprit, les initiateurs de la technologie soulignent que le passage de la négociation commerciale au niveau virtuel permettra une meilleure transparence puisque tous les fournisseurs auront accès aux prix proposés : « *la première conséquence pratique de la visualisation de l'EEI notamment dans la distribution est bien une plus grande transparence et bien une plus grande équité* » (Initiateur).

Toutefois, en dépit des avantages en faveur des fournisseurs vantés ci-dessus, ces derniers restent très dubitatifs

quant à leurs intérêts d'utiliser ce SIO en remettant en cause le principal avantage mis en avant, à savoir la pénétration de nouveaux marchés. « *Je ne trouve aucun avantage à ce système d'EEI, je ne crois pas que ça soit le meilleur moyen pour pénétrer un marché [...] en fait on est très souvent gagnant pour peu de marge et c'est une victoire déguisée qui a un coût* » (Fournisseur). Dans la même lignée, les fournisseurs considèrent que le gain du temps n'est pas significatif face à la dégradation de leurs propres performances économiques. « *Que voulez-vous que je fasse avec le gain du temps ? Ça ne nous fait gagner rien du tout [...] les EEI n'ont qu'un seul but : faire baisser le prix et tout le reste, ce n'est que du vent* » (Fournisseur). L'avantage de transparence est également remis en cause puisque les fournisseurs remettent en doute la fiabilité de la sélection des fournisseurs : « *Je comprends qu'à travers une enchère, l'acheteur estime que c'est le marché qui décide [...] ceci est vrai à moins que vous ne faussiez le marché au départ [...] c'est-à-dire, si vous faites rentrer sur le marché des intervenants uniquement pour faire baisser les prix, je n'appelle pas ça de la transparence* » (Fournisseur).

Au-delà des divergences d'interprétations entre acheteurs et fournisseurs liées aux caractéristiques intrinsèques des EEI, l'expérience d'utilisation de l'outil suscite également des appréhensions. Nos résultats mettent en évidence l'existence de comportements opportunistes commis de par et d'autres qui ont contribué à la dégradation de l'image des EEI.

3.1.2. Comportements opportunistes et suspicions

Au-delà des critiques déjà adressées au système des EEI par les fournisseurs, ces derniers soulignent leurs suspicions à l'égard des comportements opportunistes des acheteurs. Dans ce sens, les fournisseurs soulignent leurs suspicions à l'égard d'acheteurs qui invitent des fournisseurs non-qualifiés : « *Je sais qu'il invite 10 fournisseurs pour faire les EEI et je sais qu'il y a 5 fournisseurs uniquement qui peuvent rendre le service que le Distributeur demande...* » (Fournisseur). Les acheteurs se défendent de cette accusation d'opportunisme en considérant que celle-ci émane de fournisseurs ayant perdu les EEI : « *Une personne qui a perdu une EEI va dire oui mais c'est à cause du méchant distributeur [...] c'est toujours pareil* » (Acheteur).

Une autre pratique non-conforme à l'esprit de la technologie est l'intervention de l'acheteur en cours d'enchère pour influencer les fournisseurs : « *Souvent l'acheteur appelle pendant l'EEI pour mettre une bonne dose de pression sur les fournisseurs [...] il appelle en disant je ne comprends pas, vous n'avez pas bien côté, allez y, vous pouvez avoir le marché [...]* » (Fournisseur). Les fournisseurs dénoncent le recours à des fournisseurs lièvres pour faire baisser significativement les prix négociés pendant les enchères : « *[...] Il y a des fournisseurs qui servent de lièvres pour baisser les prix avec leurs produits [...]* » (Fournisseur). Les initiateurs de la technologie admettent le risque d'existence de certains comportements opportunistes chez certains

distributeurs en soulignant l'adoption par certains distributeurs de comportements douteux « *Il y a des risques car certains de nos concurrents ont eu des pratiques douteuses soit en faisant intervenir de faux fournisseurs, soit en ne mettant pas des marchés en jeu, mais ils ont voulu juste avoir des idées sur le marché* » (Initiateur).

Ainsi, la suspicion et la crainte d'utilisations opportunistes des EEI sont devenues systématiques à partir du moment où l'environnement virtuel du système a généré plusieurs questions restées sans réponse comme celle de la fiabilité des fournisseurs utilisateurs : « *C'est vrai que les industriels en règle générale dès qu'on parle d'enchères inversées ont des cheveux qui se dressent sur la tête, parce qu'on peut aussi se poser la question, si l'acheteur qui est derrière l'ordinateur ne joue pas aussi, c'est la question que bon nombre d'entre nous se posent aussi, est-ce que tout le monde joue réellement le jeu, est-ce que ce sont que les entreprises qui jouent le jeu ? Ou est-ce que derrière l'acheteur ne peut pas intervenir pour faire une fausse enchère ?* » (Fournisseur).

Face à un tel climat de suspicion et de comportements opportunistes, les initiateurs de la technologie ont tenté de remédier à la situation à travers des interventions que nous développons dans la section suivante.

3.2. Interventions et logique de résistance

Les initiateurs ont introduit – à travers le code de bonne conduite – des règles de bonne utilisation pour les

différents acteurs. Ces règles reposent sur le respect mutuel d'une utilisation conforme de la technologie dans le cadre d'une relation de confiance entre les différentes parties : « *Les PDME et les enchères ont des codes de déontologie de meilleures pratiques, ce qui existait peu dans les négociations traditionnelles* » (initiateur externe). Néanmoins, ce code de bonne conduite s'est avéré inefficace pour garantir la bonne utilisation de la technologie. Face à cet échec et à l'aggravation des comportements opportunistes, le distributeur a adopté une charte éthique qui vise à formaliser de manière explicite les conditions d'utilisations de la technologie et qui va au-delà de la liste des bonnes pratiques généralistes proposées par les places de marchés électroniques : « *Nous avons écrit une charte éthique que je fais signer à chacun des acheteurs qui fait une EEI, tout acheteur qui ne se plierait pas à cette charte éthique, peut voir sa carrière remise en cause d'une manière significative* » (Initiateur). Notons que cette charte éthique a été accompagnée par une formation à l'usage de la technologie aussi bien pour les fournisseurs que pour les acheteurs : « *Avant chaque enchère, ça c'est bien fait, la PDME avec le Distributeur organisent une petite formation : une sorte d'enchère à blanc* » (Fournisseur). En parallèle, un système de sanctions en cas de comportements opportunistes a aussi été mis en place : « *certains de nos concurrents avaient eux mêmes introduit certaines ombres en se passant pour des fournisseurs [...] mais je peux vous dire que chez nous que si tel a été le cas, que l'acheteur ait été convaincu de tricherie, il serait mis à pied immédiatement [...] on a une*

éthique très forte chez nous et à titre de salarié et d'actionnaire, j'en suis très fier, et je pense que là-dessus, on ne rigole pas » (Acheteur) ; « *Un de mes collaborateurs s'est comporté d'une manière non-appropriée. Il a introduit des fournisseurs fantômes pour jouer et il a été viré* » (Initiateur).

L'intérêt de ces interventions a été néanmoins contesté à travers une logique de résistance qui s'est répandue par un effet de rumeur relayé et catalysé par la presse. En effet, l'utilisation opportuniste des EEI de manière récurrente, par certains distributeurs français et européens, a favorisé l'émergence de la rumeur. Elle est alimentée par des spéculations relatives aux utilisations abusives de la technologie. Un des comportements les plus souvent évoqués est l'introduction de faux fournisseurs même si l'information est de seconde main : « *J'ai eu le vent de nos confrères qu'ils ont mis des lièvres, je pense que c'est une grave erreur que de faire ça, parce que pour que le système fonctionne, il faut qu'il y ait de la confiance [...] c'est-à-dire qu'il faut que les gens qui y participent aient confiance dans le fait que le système va être juste et ça c'est important* » (Initiateur). Ainsi, l'apparition de comportements opportunistes dans une relation inter-organisationnelle donnée se transforme par la suite en un imaginaire collectif pour l'ensemble des fournisseurs envers l'ensemble des grands distributeurs. « *Même si nous pensons que le Distributeur se comporte d'une manière éthique durant les enchères, ce n'est pas le cas des autres distributeurs qui n'ont pas les mêmes pratiques rigoureuses [...] ainsi les pratiques non-éthiques en termes d'EEI*

causent beaucoup de suspicions et de rumeurs concernant l'ensemble de la communauté des grands distributeurs » (Fournisseur). Ceci génère une image très négative de la technologie véhiculée par le biais de la rumeur à l'ensemble de la communauté inter-organisationnelle : « *Je pense que la mauvaise publicité autour des EEI de par les rumeurs d'abus d'utilisation ou de fournisseur bidon a induit une perception généralisée de peur des EEI. Donc au-delà du système, les abus d'utilisation ont renforcé la perception négative des EEI* » (Fournisseur). Toutefois, les acheteurs soulignent que la genèse de la rumeur s'inscrit essentiellement dans le cadre de la résistance des fournisseurs au changement – assez radical – dans les négociations commerciales : « *Il y a beaucoup de choses qui sont dites sur les EEI et souvent de la part des fournisseurs mais comme toute avancée technologique, il y a toujours des détracteurs, de la résistance au changement... Il y a des idées reçues et des rumeurs sur des choses qui font plaisir à entendre pour certains.* » (Acheteur).

Ce phénomène de rumeur a été ensuite renforcé par la presse qui a publié des articles stigmatisant les dérives dans l'utilisation des EEI et relayant la frustration des fournisseurs : « *oui, après il y a eu des rumeurs, il y a eu des articles de presse qui posaient cette question : est ce qu'il n'y a pas eu une mauvaise utilisation de l'outil ?* » (Fournisseur). La médiatisation de ces dérives a permis de raviver le débat, d'entretenir et de légitimer les rumeurs

sur les problèmes liés à l'utilisation de la technologie : « *Pour moi, entre confiance et EEI, il y a un problème [...] je n'invente rien puisque c'était dans LSA⁹, la dernière année, si vous consultez la littérature il y a pas mal de littérature sur les EEI, elles ont été remises en question, la Commission Européenne s'est penchée là-dessus. En tant qu'industriel, j'ai l'intime conviction et je pèse mes mots que certains distributeurs participent aux EEI pour faire courir les fournisseurs potentiels* » (Fournisseur). Les initiateurs de la technologie mesurent la gravité d'une telle situation qui pourrait anéantir la continuité de l'utilisation du système des EEI : « *C'est le plus gros risque car si jamais on entend un jour dans la presse que nous organisons une EEI truquée, ça serait le pire de ce qui pourrait nous arriver car ceci tuerait le système* » (Initiateur).

La médiatisation des comportements opportunistes dans la presse légitime, les spéculations sur les comportements opportunistes et les usages déviants des EEI. Celle-ci permet de justifier la contestation des fournisseurs et leurs tentatives de contourner l'utilisation des EEI que nous détaillons dans ce qui suit.

3.3. Contestation et contournement des EEI

Cette contestation va se traduire par des stratégies de contournements pour limiter les effets négatifs de la technologie. Celles-ci sont entreprises de ma-

⁹ www.lsa.fr: magazine de la grande distribution/consommation en France.

nière individuelle (opportuniste boomerang) ou collective (boycott de l'utilisation des EEI et lobbying pour faire voter une loi qui gouverne l'utilisation des EEI).

3.3.1. L'opportuniste boomerang

L'utilisation non-conforme de la technologie ou ses effets fortement négatifs incite les fournisseurs à adopter, à leur tour, des comportements opportunistes par effet boomerang. Ainsi, nos données révèlent que certains fournisseurs profitent de l'avantage de la visualisation des prix de l'enchère pour divulguer les informations issues de l'enchère aux concurrents du distributeur : « Avec les EEI, le principal risque est qu'un fournisseur concurrent qui a participé, note tous les prix et appelle les concurrents et va leur dire, je viens de regarder pendant une heure tout ce qui se passait dans une EEI du Distributeur, c'est un fournisseur qui veut se venger parce qu'il a perdu » (Initiateur).

D'autres comportements visent à contourner les mécanismes des enchères. Il existe des cas d'entente entre fournisseurs : « Il y a quelques fois des ententes entre les fournisseurs sur le prix pour ne pas se faire de la concurrence et dans ce cas les EEI ne donnent rien [...] les fournisseurs souhaitent préserver leur marge et rien ne se passe » (Acheteur). Certains fournisseurs peuvent également tenter de faire changer arbitrairement les règles de l'enchère : « J'ai un autre industriel qui, en cours d'EEI m'a envoyé un e-mail, je vois l'e-mail et je fais comme si je ne l'ai pas lu. Il me met, voilà je n'arrive pas à vous joindre, au prix où on est, on ne peut

pas suivre avec la même recette, donc on change la recette des produits or il n'a pas le droit, par contre il a continué, il n'a pas gagné, mais il a fait baisser l'autre de dix points et ça ce n'est pas propre » (Acheteur).

Le fournisseur peut également tenter de « rattraper » sa marge lors de l'exécution du contrat. Il peut s'agir de facturation supplémentaire : « mon collègue qui m'expliquait qu'entre le moment où il lançait son EEI et le moment où il donnait les clés du magasin, le directeur du magasin avait 25 à 30 % d'impondérables alors il disait tes 25 % à 30 %, tu les valorises comment? Il me dit que le fournisseur me facture ce qu'il a envie de me facturer puisque je n'ai plus de base de comparaison, donc c'est du spécifique et c'est là, en fait, où je reste persuadé que le fournisseur se rattrape » (Acheteur). Ces réactions opportunistes peuvent également se matérialiser par le non-respect d'une des clauses du cahier des charges par exemple en ne livrant pas le niveau de qualité convenu : « Le danger aujourd'hui est qu'il y a une tendance et une pression énorme de baisser le prix et on arrive à des limites qui vont aller vers la baisse de la qualité et de la performance de certains produits et c'est un danger réel et il faut savoir s'arrêter [...] Il faut que les acheteurs gardent des fournisseurs motivés, quand le fournisseur perd la motivation pour des raisons diverses [...] là c'est un danger et les premières victimes c'est justement les acheteurs, les magasins, les grandes surfaces qui vont souffrir puisqu'il n'y a pas de produits de qualité » (Fournisseur).

3.3.2. Boycott de l'utilisation des EEI

L'analyse de nos résultats met en évidence une autre forme de contournement qui consiste à refuser l'utilisation du système : « *Quelque soit l'enseigne en face, je ne ferai plus d'enchère* » (Fournisseur). Les acheteurs ont souligné les difficultés rencontrées dans l'identification des fournisseurs qui acceptent d'utiliser les EEI : « [...] *on n'a plus suffisamment d'intervenants pour le faire. Donc, ce qui fait que cette année sur le produit frais, je crois qu'il y en a eu trois d'organisées et trois d'annulées...* » (Acheteur).

Nos résultats montrent aussi que ce refus ne se limite pas à des actions individuelles dispersées mais peut se transformer en un refus collectif : « *Il y a des secteurs où [...] je dirais où la concurrence est insuffisamment vive pour le faire. Ils (les fournisseurs) arriveront encore à se mettre d'accord pour ne pas le faire. Donc je ne sais même pas quelles solutions il y a à ça, c'est simplement de se dire, deux intervenants c'est peut-être vrai cette année, mais demain ils ne seront peut-être pas* » (Acheteur). C'est justement sur la base de cette dimension collective du boycott que les fournisseurs nourrissent des espoirs en termes de contournement de l'utilisation du système des EEI : « *Un fournisseur qui boycotte prend le risque de ne pas obtenir le marché mais si tous les fournisseurs boycottent, peut être qu'in fine il n'y aura plus la possibilité de faire les EEI* » (Fournisseur).

L'équation économique devient de plus en plus difficile pour les fournisseurs à tel point qu'ils sont devenus catégoriques quant à la nécessité d'interdire l'utilisation de la technologie. « *Moi j'abandonne les EEI, il faut les interdire et retourner au face à face classique [...] Celui qui prend une EEI dans une PME, il perdra de l'argent, il mourra c'est-à-dire qu'il en prendra une fois mais pas deux, ce n'est pas possible de survivre [...] moi je ne ferai plus d'EEI, on n'en parle plus jamais* » (Fournisseur). Sensibles à ces critiques, le législateur français a réagi en légiférant la première loi au niveau mondial qui réglemente l'utilisation des enchères électroniques inversées dans les relations inter-organisationnelles privées.

3.3.3. Lobbying et loi

Les fournisseurs ont formé des groupes de pressions dont la mission consiste à remonter les informations des pratiques abusives liées à l'utilisation des EEI constatées dans l'industrie de la grande distribution mais aussi dans d'autres industries : « *Les EEI vont évoluer forcément, le cadre légal également on ne sait pas dans quel sens, il y a un lobbying fort de la part des fournisseurs, il y a quand même une commission parlementaire qui travaille là-dessus parce qu'il y a eu des abus parce qu'il y a des utilisations parfois pas très déontologiques* » (Initiateur).

Le Ministre des PME¹⁰ a voulu améliorer la transparence de cette pratique pour lutter contre les dérives liées aux

¹⁰ M. Renaud DUTREIL, Ministre des PME, du Commerce, de l'Artisanat et des Professions Libérales pour la période : Mai 2002 à Mars 2004 et de Juin 2005 à Mai 2007.

utilisations des EEI en publiant la loi¹¹ Jacob¹² qui a été votée par l'assemblée en vue de réguler les relations entre les fournisseurs et les distributeurs *via* l'introduction de mesures protectrices dans le code de commerce¹³.

Le projet de loi vise l'instauration et l'assurance d'un environnement strictement neutre et parfaitement éthique où acheteurs et fournisseurs pourraient négocier virtuellement en toute transparence. L'extrait qui suit du projet de la loi confirme nos propos : « [...] le projet de loi propose d'améliorer le dispositif permettant d'appréhender certaines pratiques commerciales liées au lancement d'enchères à distance, notamment les enchères électroniques inversées (articles 33 et 34). Il importe que les fournisseurs qui soumissionnent puissent opérer dans un cadre juridique stable et clair qui les protège de certains comportements déloyaux et qui assure une meilleure transparence de ces enchères ». (NOR : PMEX0500079L/B1, p. 8/13, Annexe 6). Notons que cette loi constitue une première initiative en son genre au niveau européen selon le rapport de la commission européenne et comme au niveau mondial.

Ainsi, les initiateurs de la technologie et les acheteurs notent-ils que le législateur a cédé à une forme de pression exercée par les lobbys de fournisseurs

hostiles à la pratique des EEI : « *Je trouve que le législateur s'est fait embarquer par le lobbying des fournisseurs... Je ne vois pas pourquoi est-ce qu'on a légiféré sur les EEI et pas sur les autres* » (Acheteur) ; « *À mon avis, cette loi a été conçue dans un but purement électoraliste, il y a des lobbys puissants qui n'aiment pas les enchères pour une raison ou une autre et qui ont pris ce sujet là et la politique en otage pour voter quelque chose d'anticonstitutionnel* » (Initiateur externe de la technologie). De leurs côtés, les fournisseurs perçoivent dans le pouvoir institutionnel de l'État une solution aux problèmes liés aux utilisations abusives des EEI : « *Je pense que le législateur a un rôle à jouer dans le cadre des EEI puisqu'il faudra apporter plus de garanties et que les fournisseurs ou les acheteurs qui ne respecteraient pas la procédure soient sanctionnés d'une manière ou d'une autre [...] il faut qu'il y ait un strict respect de ce qui est demandé, ce qui n'est pas le cas, donc il faut renforcer la législation et mettre une sanction au bout* » (Fournisseur).

4. DISCUSSION

À travers l'analyse de l'usage des EEI, nous montrons l'importance des jeux de discours qui sous-tendent les jeux de pouvoirs associés à l'interprétation

¹¹ La loi n° 2005-882 du 2 Août 2005 (Journal Officiel du 3 Août 2005, n° 179 page 12639 en faveur des PME NOR : PMEX0500079L)

¹² En référence au Ministre des PME, du Commerce, de l'Artisanat et des Professions Libérales pour la période : Avril 2004 à Mai 2005.

¹³ Notons que les EEI publiques sont déjà réglementées depuis l'année 2001 à travers le Décret n° 2001-846 du 18 septembre 2001. Par contre, les EEI privées souffraient d'un vide juridique et ont été *de facto* encadrées par les règles régissant le droit classique des contrats, du droit de la concurrence, comme cela a été reconnu par la commission.

et à la négociation de l'utilisation du SIO. Ces jeux de discours sont les fondements des stratégies de contournement mises en place par les acteurs.

4.1. Négociation du pouvoir et interprétation des EEI en post-adoption

Le rôle du pouvoir a été essentiellement étudié dans les phases d'adoption des SIO (exemple : Hart et Saunders, 1997). Boonstra et Vries (2005) précisent, à ce titre, que les SIO peuvent altérer les relations de pouvoir et constituer une opportunité ou une menace pour les acteurs de la communauté inter-organisationnelle. Notre recherche met en évidence comment les jeux de discours sous-jacents aux enjeux de pouvoir en post-adoption affectent l'usage de la technologie. Nous montrons que la négociation de la vision organisante ne se limite pas aux phases initiales d'adoption (Swanson et Ramiller, 1994) mais se poursuit dans les phases ultérieures ; l'évolution de la vision organisante qui en résulte a un impact sur l'usage de la technologie.

Nous avons mis en évidence deux discours qui se sont confrontés et qui ont influencé l'interprétation et l'utilisation des EEI. D'une part, les initiateurs de la technologie ont essayé, dans une logique d'intervention, de mettre en avant l'intérêt de la technologie pour les fournisseurs si celle-ci est utilisée de manière conforme à son esprit initial. L'accent a été ainsi mis sur son intérêt en termes de transparence et de réduction des barrières à l'entrée pour accé-

der à de nouveaux marchés. Les initiateurs de la technologie ont également essayé de rassurer les fournisseurs en émettant des règles d'utilisation de la technologie. Celles-ci ont pour objectif de pallier les appréhensions des fournisseurs quant à la déshumanisation des relations et aux comportements opportunistes observés. Dans ce sens, Levina et Vaast (2006) ont identifié deux formes de modification des relations liées à l'usage des SI. Il s'agit de la personification¹⁴ (qui se base sur les relations personnelles) et de l'objectification (qui se base sur l'échange d'objets qui peuvent prendre la forme d'institutions, de marchés, de documents, de procédures, des règles ou des codes...). Les auteurs montrent que l'utilisation des SI est associée à une objectification de la relation. Nous mettons en évidence dans notre cas deux formes d'objectifications : une première forme qui est induite par la nature même du SIO utilisé (déshumanisation de la relation), une deuxième forme qui est plutôt voulue pour rassurer les fournisseurs et remédier aux dérives observées. D'autre part, la rumeur, relayée par la presse, a permis de mettre l'accent sur les limites des EEI et des problèmes que pose son utilisation. C'est finalement ce dernier discours qui a réussi à s'imposer et qui a, de ce fait, légitimé la contestation des fournisseurs.

Notre recherche met en évidence l'importance des enjeux économiques et des relations de pouvoir qui leur sont associées pour comprendre l'utilisation des SIO en post-adoption. En effet, les interprétations et les compor-

¹⁴ Embodiment.

tements des différents acteurs sont ancrés dans des considérations économiques et des relations de pouvoir et de résistance. Au-delà de la mise en évidence de l'existence de ces relations de pouvoir (Caby-Guillet *et al.*, 2007 ; Dominguez, 2009), notre recherche permet de mieux comprendre les mécanismes qui sous-tendent ces relations. Dans ce sens, nous avons montré que le pouvoir est négocié entre les membres de la communauté inter-organisationnelle et que cette négociation s'est traduite par un changement des rapports de force. En proposant une lecture des jeux de pouvoir fondée sur les relations entre les discours émis par les différentes parties prenantes, nous montrons que dans le contexte inter-organisationnel, les discours et donc les interprétations et les usages ne sont pas figés ; les rapports entre discours peuvent conduire de manière difficilement prévisible à des retournements dans les usages effectifs même en cas d'adoption généralisée.

Un autre résultat important concerne l'efficacité des interventions en phase de post-adoption. Nos résultats mettent en évidence les limites des interventions en post-adoption. Contrairement au cas étudié par Rodon *et al.* (2011), nous montrons que les interventions entreprises n'ont pas permis d'apaiser la contestation et les appréhensions des fournisseurs vis-à-vis de l'usage des EEI. Ceci peut s'expliquer par la combinaison de plusieurs facteurs qui n'étaient pas présents dans le cas étudié par Rodon *et al.* (2011) et élargissent ainsi notre compréhension du phénomène.

Un premier facteur correspond aux bases de la négociation économique et de l'équilibre de marché en résultant¹⁵. En effet, l'argumentation de base mise en avant par les initiateurs de la technologie reposait sur la combinaison de gains en matière de coûts de transaction (ici la phase de négociation) et d'une efficacité accrue liée à un accroissement de la transparence. Ces avantages sont clairement générateurs d'une rente, la question posée étant celle de la répartition de cette rente. En l'occurrence, et c'était clairement l'objectif initial des distributeurs en introduisant la technologie, le principal avantage est une baisse des prix d'achat liée à une réduction de l'asymétrie de l'information entre les acheteurs et les fournisseurs. Dans ce sens, Johnson et Cooper (2009) montrent que la négociation virtuelle permet à l'un des négociateurs (les distributeurs dans notre cas) d'avoir plus de pouvoir sur l'autre partie (les fournisseurs). Les gains réalisés sur les coûts de transaction sont négligeables pour les fournisseurs au regard des pertes générées par l'accroissement de la transparence. La transparence induite par l'introduction des EEI aurait pu se traduire par l'élimination de concurrents peu efficaces, clairement une menace forte pour les fournisseurs. Dès lors il était difficile d'envisager un consensus autour de l'intervention des initiateurs de la technologie en l'absence d'une restitution d'une partie de la rente générée par l'introduction des EEI aux fournisseurs. Des normes strictes sur les conditions d'utilisation des enchères auraient peut être pu permettre de re-

¹⁵ Nous remercions l'évaluateur 2 pour ses commentaires sur ce point.

trouver un accord sur l'utilité de l'outil, mais d'autres facteurs rendaient l'obtention d'un tel consensus difficile.

Un second facteur important était l'expérience d'usage, en particulier dans sa dimension émotionnelle. Ces facteurs ont été étudiés dans un contexte intra-organisationnel (Ortiz de Guinea et Markus, 2009 ; Jaspersen *et al.*, 2005). À travers leurs interactions avec la technologie, les acheteurs et les fournisseurs acquièrent de l'expérience et développent ainsi leurs propres interprétations de la technologie. Cette expérience influence les prochains usages (Kim et Malhorta, 2005 ; Bhattacharjee et Prumkamar, 2004). À ce titre, Kim (2009) note le rôle de la mémoire pour « intérioriser » les expériences antérieures, et déterminer en conséquence les usages futurs (Kim, 2009, p. 526). Dans ce sens, Ortiz de Guinea et Markus (2009) mettent en évidence l'importance du rôle de l'émotion pour comprendre le comportement des utilisateurs en post-adoption. Dans notre cas, cette expérience d'utilisation a ancré des sentiments d'injustice, de frustration et de suspicion. L'intervention est apparue tardivement et en parallèle avec des expériences émotionnellement négatives toujours en cours dans l'industrie. Nos résultats montrent donc l'importance d'une intervention rapide et coordonnée, un résultat particulièrement difficile à obtenir à l'échelle d'une industrie aussi ouverte que celle de la grande distribution. En comparaison avec l'étude de Rodon *et al.* (2011), du fait de la nature même du SIO étudié, on ne retrouve pas les mêmes expériences négatives émotionnellement. Les problèmes contes-

tés par les utilisateurs liés à l'usage du SIO sont relatifs à leur productivité ainsi qu'à la satisfaction des clients. C'est ainsi qu'en adaptant le SIO à travers l'intervention procédurale, il a été possible de remédier à ces problèmes. Nous mettons en évidence que les interventions en post-adoption sont d'autant moins efficaces que des émotions négatives sont ancrées dans l'expérience d'usage. Les initiateurs de la technologie ne pouvaient pas maîtriser et coordonner l'intervention de par la multiplicité des acteurs impliqués. Celle-ci est, en effet, favorable à l'émergence de discours rivaux. La rumeur et la presse renforcent les perceptions négatives et cristallisent les crispations qui se sont développées à l'égard de la technologie. Alors que la rumeur a été largement étudiée dans les sciences sociales telles que la sociologie et la psychologie (Guerin *et al.*, 2006), elle a reçu peu d'intérêt dans les recherches en systèmes d'informations (Marett et Joshi, 2009). Kapferer (1987) définit la rumeur comme « l'émergence et la circulation dans le corps social d'informations soit non-encore confirmées publiquement par les sources officielles soit démenties par celles-ci » (*ibid.*, p. 25). Elle a été transmise de personne à personne généralement de bouche à oreille sans que des preuves sur la crédibilité de cette rumeur aient été apportées. Cette information n'a pas été, en effet, vérifiée et confirmée (Di Fonzo *et al.*, 1994) mais cherche à convaincre (Kapferer, 1987). Di Fonzo (1994) précise par ailleurs que la rumeur est évaluée avant d'être transmise mais qu'elle n'a pas besoin d'être totalement crue pour être transmise. Les recherches notent le rôle de l'anxiété (Di Fonzo, 1994 ;

Pezzo et Beckstead, 2006 ; Marett et Joshi, 2009) et de l'incertitude (Di Fonzo, 1994) pour faciliter la dissémination de la rumeur. Dans notre cas, la rumeur trouve son origine dans les comportements opportunistes, ce qui permet de lui donner une certaine crédibilité. À travers leurs interprétations des dérives observées liées à l'usage des EEI, les fournisseurs développent leur propre compréhension du SIIO et de ses effets. Ces interprétations sont enracinées dans leurs expériences d'usage et sont ainsi le résultat d'un processus d'apprentissage. C'est, en effet, à travers l'expérimentation et l'apprentissage, que les fournisseurs produisent et reproduisent leurs interprétations des EEI et réagissent en conséquence¹⁶. Il en résulte, dans notre cas, une légitimation des rumeurs.

La rumeur est souvent ravivée par des suspicions qui n'ont pas été vérifiées. C'est ainsi que l'apparition d'abus ponctuels se transforme au fur et à mesure en un imaginaire collectif suspectant tous les distributeurs de manipulation y compris ceux qui utilisent la technologie d'une manière conforme à son esprit initial. Cette propagation de la rumeur a été facilitée par les spécificités du contexte étudié dominé par l'incertitude économique pour les fournisseurs et par l'appréhension que suscite l'usage des EEI. Les pertes réalisées par les fournisseurs à cause du recours de la grande distribution aux EEI facilitent ainsi la légitimation de la rumeur et leur propagation. Ces rumeurs sont renforcées par la médiatisation des dérives observées. En relatant les problèmes d'utilisations

relatifs à l'usage des EEI, la presse permet de cristalliser ces suspicions qui se transforment en convictions. La médiatisation de ces rumeurs permet ainsi de leur donner une certaine légitimité et du crédit (Iterson et Clegg, 2008).

Les rumeurs relayées par la presse ont permis d'entériner les frustrations et les appréhensions liées aux EEI en modifiant la vision organisante (Swanson et Ramiller, 1997). Celle-ci étant le résultat de la négociation du discours des différents acteurs de la communauté inter-organisationnelle. Dans ce sens, Iterson et Clegg (2008) mettent en évidence le rôle de la rumeur dans le jeu politique. Celle-ci peut, en effet, constituer une source de pouvoir pour ceux qui la colportent. Le pouvoir de la rumeur est renforcé dans notre cas par la médiatisation dans la presse qui donne à cette rumeur une réelle crédibilité (Kapferer, 1987). En s'imposant à la vision organisante, la rumeur relayée par la presse a permis de justifier la contestation des fournisseurs et leurs stratégies de contournement. Ce facteur, comme la difficulté à coordonner et à maîtriser l'intervention, est à nouveau lié à un contexte dans lequel une multitude d'acteurs participent aux jeux de discours et contribuent à modifier l'équilibre du pouvoir au sein de l'industrie. L'origine de ces rumeurs est à chercher dans un usage déviant vis-à-vis de l'esprit de la technologie. Ceci pose donc la question de la maîtrise possible par les initiateurs de la technologie du respect des grands principes d'application, une maîtrise difficile dans ce type de contexte.

¹⁶ Notons que la rumeur est proche du concept de « Mindfulness » (Swanson et Ramiller, 2004).

Il apparaît ainsi qu'en post-adoption, l'intervention est d'autant plus difficile que, dans un contexte inter-organisationnel où les intérêts économiques sont divergents et où les expériences passées ont généré des émotions négatives vis-à-vis de la technologie. On peut imaginer qu'un contrôle très strict, sans doute illusoire, à l'échelle de l'industrie aurait pu limiter l'impact des discours négatifs circulant sur la technologie mais la même intervention alors que la phase de post-adoption était déjà largement commencée semblait vouée à l'échec. La vision organisante est ainsi négociée entre les différents acteurs constituant la communauté inter-organisationnelle. Nous montrons que cette négociation ne se limite pas aux phases initiales d'adoption mais se poursuit dans les phases ultérieures et peut ainsi modifier la vision organisante. Cette modification de la vision organisante n'est pas sans effet sur l'utilisation de la technologie. Notre recherche diffère de celle de Rodon *et al.* (2011) aussi bien par la nature de la technologie étudiée que par la nature des interventions entreprises. En effet, comme nous l'avons déjà signalé, les deux SIO étudiés diffèrent quant à leurs objectifs¹⁷ et par conséquent impliquent des enjeux financiers et des relations de pouvoir distincts. Les interventions entreprises dans le cadre du contexte étudié se sont limitées à agir sur les interprétations du fait de la nature même du SIO étudié et ce à la différence de Rodon *et al.* (2011) qui mettent en évi-

dence la complémentarité de deux formes d'intervention. En plus d'agir sur les interprétations à travers les interventions interactives, il a été possible d'adapter les caractéristiques du SIO étudié à travers l'intervention procédurale. Notons que cette deuxième forme d'intervention n'a pas été possible dans notre cas car cela aurait impliqué de changer la nature même du SIO. En explorant un SIO significativement différent de celui étudié par Rodon *et al.* (2011), nous mettons en évidence les limites des logiques d'interventions en post-adoption et contribuons à mieux comprendre les mécanismes qui sous-tendent ces interventions.

D'un point de vue pratique, nos conclusions attirent l'attention des managers, en particuliers ceux en charge de mettre en œuvre une technologie nouvelle, sur la vigilance nécessaire durant la phase de post-adoption. Cette vigilance est d'autant plus importante que le contexte est ouvert à une multitude d'acteurs, laissant ainsi la place à des dérives dans l'utilisation et à l'émergence de discours rivaux défavorables à l'obtention d'un consensus autour de l'artefact technologique.

4.2. Différentes stratégies de contournement des EEI et effets sur l'usage des EEI

Du fait de l'intérêt perçu lié à l'usage des EEI, la grande distribution a imposé aux fournisseurs l'adoption et l'utili-

¹⁷ Nous Rappelons qu'à la différence du SIO étudié par Rodon *et al.* (2011) qui a pour objectif la coordination et l'échange d'information entre les différents utilisateurs, le SIO, objet de cet article, vise plutôt à la négociation entre acheteurs et fournisseurs.

sation des EEI. Néanmoins, le pouvoir initialement détenu par la grande distribution en phase d'adoption a été négocié entre les différentes parties prenantes en phase de post-adoption. Les discours rivaux ont permis de légitimer les actions de contournement mises en place par les fournisseurs.

Les utilisateurs sont des « acteurs sociaux » (Lamb et Kling, 2003) capables d'agir sur leur environnement et de l'influencer (Barki *et al.*, 2007). Ces derniers sont en effet capables d'avoir des stratégies d'adaptation pour limiter les effets négatifs de la technologie (Beaudry et Pinsonneault, 2005). L'analyse de l'utilisation d'une technologie inter-organisationnelle, nous a permis de mettre en évidence trois stratégies de contournement des effets négatifs perçus de la technologie. Ces stratégies ont été entreprises soit indi-

viduellement (l'opportunisme boomerang) soit collectivement de façon organisée (boycott collectif d'utiliser les EEI et lobbying pour faire voter une loi). Elles vont du simple refus collectif d'utiliser la technologie à l'influence de l'environnement institutionnel à travers le vote d'une loi qui régit l'utilisation des EEI¹⁸. Nous reprenons dans le tableau 2, les effets de ces actions sur l'usage des EEI.

À travers l'opportunisme boomerang, les fournisseurs renforcent les dérives et contribuent à entretenir les appréhensions et les suspicions à l'égard de l'usage de la technologie. Cet opportunisme risque d'entraîner les différentes parties dans une spirale d'actions/ réactions qui vont finir par anéantir les objectifs initiaux des EEI. Initialement conçu pour favoriser la transparence, les EEI se transforment

Tableau 2 : Stratégies de contournement et effets sur l'usage des EEI

Stratégies entreprises	Contournement	Effets de l'action sur l'usage des EEI
Individuellement	Opportunisme boomerang	Réduction de l'avantage économique et donc de l'intérêt pour l'acheteur.
Collectivement	Boycott collectif des EEI	Annulation de certaines EEI par manque de fournisseurs participants.
	Lobbying pour faire voter une loi	Restriction de l'usage des EEI pour certaines catégories de produits. Réglementation de l'usage des EEI.

¹⁸ Notons que cette stratégie de contournement diffère des deux autres (opportunisme boomerang et refus collectif d'utiliser la technologie) puisqu'elle ne se situe ni dans le même temps ni dans le même espace. Celle-ci a lieu en dehors du déroulement des enchères.

en un outil sujet à des dérives et à des comportements opportunistes.

Néanmoins, en se mettant d'accord pour ne pas participer à une EEI et en se regroupant pour faire du lobbying, la réaction des fournisseurs peut être plus efficace. Le lobbying constitue un moyen pour influencer de manière active les décisions du législateur (Hillman et Hit, 1999) dans un sens favorable à celui qui a initié l'opération (Décaulin et Malava, 2008), et contrôler ainsi la législation (Keim et Zeithaml, 1986). Le lobbying a été cité par certains auteurs comme étant parmi les principales stratégies pour influencer les décisions du pouvoir politique (Smith, 1995 ; Vogel, 1996). Le recours à ce genre de stratégie permet à l'entreprise de résister aux contraintes et aux menaces de son environnement (Pfeffer et Salancik, 1978). Attarça (2007) précise par ailleurs que le lobbying est lié à « des enjeux majeurs » pour l'entreprise (*ibid*, p. 71). En effet, face aux pertes subies ou potentielles (pertes de marchés et compression des marges) à cause de l'utilisation des EEI, les fournisseurs ont réagi pour réduire ses menaces. En faisant du lobbying, la réaction des fournisseurs a été plus efficace et plus redoutable puisqu'elle a remis tout simplement en cause le fonctionnement du système (interdiction des EEI pour certains produits...). Dans la continuité des recherches antérieures qui ont étudié le lobbying dans d'autres contextes (par exemple : Lee et Baik, 2010), nous montrons l'efficacité de cette stratégie dans le cadre de l'usage des SIIO.

La mise en évidence de ces différentes stratégies de contournement nous a permis de souligner la capaci-

té et le pouvoir des utilisateurs à modifier l'usage de la technologie. Ces derniers peuvent remettre en cause le recours aux EEI. C'est ainsi que même si la technologie a été initialement acceptée, son utilisation ultérieure peut être contestée, limitée, voir remise en cause. Alors que l'utilisation des EEI a été initialement imposée aux fournisseurs qui les ont adoptées, ces derniers ont finalement réussi à boycotter son utilisation et à faire voter une loi qui réglemente son usage. En ce sens, ils jouent directement sur le contexte institutionnel d'utilisation du SIIO. Pour cela, ils s'appuient sur la délégitimation de la technologie amorcée par la rumeur et renforcée par la presse.

Nous mettons en évidence que les stratégies de contournement de la technologie peuvent dépasser le strict cadre de l'interaction des individus avec la technologie (opportuniste boomerang). Alors que Beaudry et Pinsonneault (2005) ont mis en évidence l'intérêt des stratégies de contournement individuelles, notre recherche permet de mettre en évidence que ces stratégies de contournement peuvent être collectives (Boycott collectif de l'utilisation de la technologie et lobbying pour faire voter une loi limitant l'usage des enchères). Nous montrons l'efficacité de ces contournements organisés à modifier les relations de pouvoir. En effet, le pouvoir joue un rôle important dans les phases initiales d'adoption des systèmes d'information inter-organisationnels (Hart et Saunders, 1997) mais également dans les phases de post-adoption. Nous montrons également un changement des rapports de force au fur et à mesure de l'usage des SIIO.

Dans le prolongement des recherches antérieures qui ont souligné l'importance du rôle du pouvoir dans les phases d'adoption et d'implémentation des SIIO (Boonstra et Vries, 2005, 2008 ; Hart et Saunders, 1997), notre recherche permet de mettre en évidence que, dans une situation de forte asymétrie de pouvoir, si les jeux de pouvoir ne remettent pas en cause l'adoption du SIIO, ils peuvent à terme remettre en cause son utilisation en phase de post-adoption. Dans ce sens, Ibbott et O'keefe (2004) mettent en évidence le rôle du SIIO pour modifier les relations de pouvoir dans les relations inter-organisationnelles. Ces SIIO sont à l'origine du renforcement du pouvoir de l'une des parties aux dépens de l'autre. L'adoption du SIIO est imposée par la partie qui détient le plus de pouvoir (Standifera *et al.*, 2003). Nous montrons à travers cet article que ce pouvoir est négocié par les fournisseurs et les distributeurs au fur et à mesure de l'utilisation du SIIO en phase de post-adoption. Le pouvoir initialement détenu par les distributeurs, qui ont imposé l'adoption de l'outil, est passé en post-adoption dans les mains des fournisseurs. En montrant que dans un contexte de forte asymétrie de pouvoir, le rapport peut s'inverser en phase de post-adoption, notre recherche apporte un complément important aux recherches précédentes qui mettaient en avant le seul effet de domination en phase d'adoption. La mise en évidence de stratégies de contournement est utile, tout d'abord, à de futurs initiateurs de la technologie pour anticiper les conséquences de dérives constatées. Elle peut inspirer des stratégies plus ouvertes dans le cas d'asymétrie de l'in-

formation visant à retrouver un consensus avant qu'une expérience d'usage négative répétée ne rende un dialogue plus difficile. À l'opposé, nos conclusions peuvent aider des acteurs en situation de faiblesse à construire des stratégies collectives de résistance, rétablissant ainsi un équilibre dans le rapport de force, voire inversant celui-ci.

4.3. Limites et voies de recherche futures

À travers l'examen d'un cas approfondi, notre étude favorise une meilleure compréhension du contexte au détriment de la généralisation. Dans la continuité des recherches antérieures (Caby-Guillet *et al.*, 2007 ; Dominguez, 2009) qui ont mis en évidence les relations de pouvoir dans la grande Distribution, notre recherche a permis de se pencher sur la négociation de ces relations de pouvoir ainsi que les mécanismes qui les sous-tendent.

Notre étude enrichit la compréhension de la phase de post-adoption car elle se penche sur un cas extrême pour lequel l'asymétrie initiale de pouvoir était forte. Ceci enrichit les études précédentes, notamment en proposant des facteurs expliquant les limites de l'intervention ainsi qu'en révélant les stratégies de contournement mises en œuvre par les acteurs. Dans la continuité de cette recherche, il serait intéressant de poursuivre cette investigation notamment parce que d'autres stratégies de contournement peuvent voir le jour dans d'autres contextes inter-organisationnels mais aussi pour d'autres techno-

logies que les EEI. Une autre voie de recherche prometteuse consisterait à construire un faisceau d'hypothèses sur la base des facteurs et des stratégies identifiées afin de tester la validité externe de notre travail. Enfin, l'introduction d'une loi nouvelle à

propos des EEI en France pose la question de l'efficacité d'un tel dispositif institutionnel pour retrouver un usage plus maîtrisé de la technologie. L'étude de l'impact de la loi sur l'utilisation des EEI est donc clairement une piste de recherche prometteuse.

Annexe 1 : Guides d'entretien

Introduction: Dans le cadre d'une recherche scientifique sur le thème des Systèmes d'Information Inter-Organisationnels (SIIO) nous vous avons contacté en vue de nous accorder une interview. En respect de notre convention de recherche agréée avec notre sponsor nous vous confirmons la stricte et pure confidentialité de vos réponses et vous confirmons qu'elles ne seront communiquées à aucune partie tierce. Nous vous remercions pour votre temps et confiance.

	Les initiateurs de la technologie	Les acheteurs	Les fournisseurs
Présentation	Pouvez-vous présenter votre entreprise, fonction et relation avec le distributeur ?	Pouvez-vous présenter votre position et rôle au sein du distributeur ?	Pouvez-vous présenter votre entreprise, fonction et relation avec le distributeur ?
Objectifs liés à l'utilisation des EEI	Pouvez-vous expliquer les objectifs que vous promettez aux acheteurs et aux fournisseurs derrière l'utilisation des EEI ?	Pouvez-vous expliquer vos objectifs et ceux que vous explicitez à vos fournisseurs en les invitant à utiliser les EEI ?	Pouvez-vous expliquer vos interprétations des objectifs liés à l'utilisation des EEI ?
Risques liés à l'utilisation des EEI	Comment interprétez-vous les risques liés à l'utilisation des EEI telle que vous la conseillez ?	Comment interprétez-vous les risques liés à l'utilisation des EEI ?	Comment interprétez-vous les risques liés à l'utilisation des EEI ?
Comportements opportunistes	Pouvez-vous détailler les comportements déviants dont vous avez entendu parler dans le cadre des EEI ?	Pouvez-vous détailler les comportements déviants dont vous avez entendu parler dans le cadre des EEI ?	Pouvez-vous détailler les comportements déviants dont vous avez entendu parler ou dont vous avez été victimes dans le cadre de l'utilisation des EEI ?
Répercussions des risques/abus liés aux EEI	Comment expliquez-vous les répercussions conséquentes sur votre justification des EEI dans la phase post adoption ?	Comment expliquez-vous les répercussions conséquentes sur votre utilisation des EEI ?	Comment expliquez-vous les répercussions conséquentes sur votre utilisation des EEI ?
Utilisation de la technologie des EEI	En termes d'utilisation, quels sont été les conséquences des répercussions sur la continuité de l'utilisation	Comment interprétez-vous les conséquences des répercussions sur la continuité de l'utilisation	En termes de continuité d'utilisation, quels sont été les conséquences de ces comportements sur les EEI ? Expliquez ?
Solutions et futur des EEI	Selon vous quels sont les solutions aux problèmes liés à l'utilisation des EEI ?	Selon vous quels sont les solutions aux problèmes liés à l'utilisation des EEI ?	Selon vous quels sont les solutions aux problèmes liés à l'utilisation des EEI ?

Tableau 3. Guides d'entretien

Annexe 2 : Dictionnaire des thèmes

Codes	Nature du code (existant/émergent)
Transparence	Existant
Performance économique des acheteurs	Existant
Réduction de la marge des fournisseurs	Existant
Réduction des coûts de transaction	Existant
Opportunisme des acheteurs	Existant
Opportunisme boomerang	Émergent
Intervention	Émergent
Code de bonne conduite	Émergent
Lobbying	Émergent
Loi	Émergent
Boycott de l'utilisation	Émergent

Annexe 3 : Liste des Initiateurs de la Technologie

Manager des Projets Organisation et B2B
Responsable Commerciale en Charge des Applications B2B
Coordinateur des EEI
Responsable hot line et connexion fournisseurs
Responsable Architecture Technique Direction Système d'Information & Organisation
Responsable au sein de la Direction du Système d'Information & Organisation
Contrôleur de gestion - Direction des Achats Indirects
Responsable de la connexion fournisseur/distributeur
Chef de projet informatique B2B Département centrale d'achat
Contrôleur de gestion de la cellule B2B
Directeur du Système d'Information & Organisation
Directeur de projet
Directeur des achats internationaux
Responsable logistique
Manager de projet E procurement Direction Technique
Directeur Général Place de Marché Electronique (WWRE)
Directeur Général Place de Marché Electronique (Achat Pro)
Responsable Agentrics des Grands Comptes Français.

Annexe 4 : Extrait de la Loi Jacob 2005

Article 49

III. - Le 5° du I du même article est complété par une phrase ainsi rédigée :

« Lorsque la rupture de la relation commerciale résulte d'une mise en concurrence par enchères à distance, la durée minimale de préavis est double de celle résultant de l'application des dispositions du présent alinéa dans les cas où la durée du préavis initial est de moins de six mois, et d'au moins un an dans les autres cas »

Article 51

Après l'article L. 442-9 du code de commerce, il est inséré un article L. 442-10 ainsi rédigé :

« Art. L. 442-10. - I. - Est nul le contrat par lequel un fournisseur s'engage envers tout producteur, commerçant, industriel ou personne immatriculée au répertoire des métiers sur une offre de prix à l'issue d'enchères inversées à distance, organisées notamment par voie électronique, lorsque l'une au moins des règles suivantes n'a pas été respectée :

« 1° Préalablement aux enchères, l'acheteur ou la personne qui les organise pour son compte communique de façon transparente et non-discriminatoire à l'ensemble des candidats admis à présenter une offre les éléments déterminants des produits ou des prestations de services qu'il entend acquérir, ses conditions et modalités d'achat, ses critères de sélection détaillés ainsi que les règles selon lesquelles les enchères vont se dérouler

« 2° A l'issue de la période d'enchères, l'identité du candidat retenu est révélée au candidat qui, ayant participé à l'enchère, en fait la demande. Si l'auteur de l'offre sélectionnée est défaillant, nul n'est tenu de reprendre le

marché au dernier prix ni à la dernière enchère.

« II. - L'acheteur ou la personne qui organise les enchères pour son compte effectue un enregistrement du déroulement des enchères qu'il conserve pendant un an. Il est présenté s'il est procédé à une enquête dans les conditions prévues au titre V du présent livre.

« III. - Les enchères à distance inversées organisées par l'acheteur ou par son représentant sont interdites pour les produits agricoles visés au premier alinéa de l'article L. 441-2-1, ainsi que pour les produits alimentaires de consommation courante issus de la première transformation de ces produits.

« IV. - Le fait de ne pas respecter les dispositions des I à III engage la responsabilité de son auteur et l'oblige à réparer le préjudice causé. Les dispositions des III et IV de l'article L. 442-6 sont applicables aux opérations visées aux I à III du présent article ».

Article 52

Le I de l'article L. 443-2 du code de commerce est ainsi rédigé :

« I. - Est puni de deux ans d'emprisonnement et de 30 000 € d'amende le fait d'opérer la hausse ou la baisse artificielle soit du prix de biens ou de services, soit d'effets publics ou privés, notamment à l'occasion d'enchères à distance :

« 1° En diffusant, par quelque moyen que ce soit, des informations mensongères ou calomnieuses » ;

« 2° En introduisant sur le marché ou en sollicitant soit des offres destinées à troubler les cours, soit des sur-offres ou sous-offres faites aux prix demandés par les vendeurs ou prestataires de services ;

« 3° Ou en utilisant tout autre moyen frauduleux. La tentative est punie des mêmes peines.

RÉFÉRENCES

- Agarwal, R. et Karahanna, E. (2000), "Time Flies when you're Having Fun: Cognitive Absorption and Beliefs about Information Technology Usage," *MIS Quarterly*, Vol. 24, n° 4, pp. 665-694.
- Ahuja, M. K. et Thatcher, J. B. (2005), "Moving Beyond Intentions and Toward the Theory of Trying: Effects of Work Environment and Gender on Post-Adoption Information Technology Use", *MIS Quarterly*, Vol. 29, n° 3, pp. 427-459.
- Atarça, M. (2007), « L'utilisation de la communication et de l'information dans les démarches de Lobbying des entreprises : enjeux managériaux et sociétaux », *Revue Française du Marketing*, n° 211, pp. 65-92.
- Barki, H., Titah, R. et Boffo, C. (2007), "Information System Use--Related Activity: An Expanded Behavioral Conceptualization of Individual-Level Information System Use", *Information Systems Research*, Vol. 18, n° 2, p. 173-192.
- Beall, S., Carter, C., Carter, P. L., Germer, T. H., Jap, S., Kaufmann, L., Maciejewski, D., Monczka, D., Monczka, R. et Petersen, K. (2003), "The Role of Reverse Auctions in Strategic Sourcing", CAPS Research.
- Benbasat I., et Zmud R. (2003), "The IS identity crisis", *MIS Quarterly*, Vol. 27, n° 2, pp. 183-194.
- Beaudry, A. et Pinsonneault, A. (2005), "Understanding User Responses to Information Technology: a Coping Model of User Adaptation", *MIS Quarterly*, Vol. 29, n° 3, pp. 493-524.
- Bhattacharjee, A. et Premkumar, G. (2004), "Understanding Changes in Belief and Attitude toward Information Technology Usage: A Theoretical Model and Longitudinal Test, *MIS Quarterly*, Vol. 28, n° 2, pp. 229-254.
- Boonstra A., et Vries, J. (2005), "Analyzing Inter-organizational Systems from a Power and Interest Perspective", *International Journal of Information Management*, Vol. 25, n° 6, pp. 485-501.
- Boonstra, A. et Vries, J. (2008), "Managing Stakeholders Around Inter-organisational Systems: a Diagnostic Approach", *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 17, n° 3, pp. 190-201.
- Boudreau, M.C. et Robey, D. (2005), "Enacted integrated information technology : A human agency perspective", *Organization Science*, Vol. 16, n° 1, pp. 3-18.
- Burton-Jones, A. et Gallivan, M. J. (2007), "Towards a Deeper Understanding of System Usage in Organizations: A Multi-level Perspective", *MIS Quarterly*, Vol. 31, n° 4, pp. 657-679.
- Caby-Guillet, L., Clergeau, C., de Corbière, F., Dominguez., & Rowe, Frantz, (2007), "Valeur Perçue et Types de PDME dans la Grande Distribution en France : 5 cas", Vol. 20, pp. 71-101.
- Carter CR., Kaufmann L., Beall S., Carter P. L., Hendrick T. E., & Petersen K. J. (2004), "Reverse auctions-grounded theory from the buyer and supplier perspective", *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, Vol. 40, n° 3, pp. 229-254.
- Charki, M. H et Jossierand, E. (2008). "Online Reverse Auctions and the Dynamics of Trust", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 24, n° 4, pp. 175-197.
- Charki, M. H., Jossierand, E. et Boukef Charki N. (2011). "Toward an ethical understanding of the controversial technology of Online Reverse Auctions", *Journal of Business ethics*, Vol. 98, n° 1, pp. 17-37.
- Constantinides, P. et Barrett, M. (2006), "Negotiating ICT Development and Use:

- the Case of Telemedicine System in the Healthcare Region of Crete”, *Information and Organization*, Vol. 16, n° 1, pp. 27-55.
- Décaulin, J. M. et Malaval, P. (2008), “Le lobbying : Techniques, intérêts et limites”, *Décision Marketing*, n° 50, pp. 59-69.
- Denzin, N. K. et Lincoln, Y. S. (2005), *The Sage Handbook of Qualitative Research*, Troisième Edition, Sage, Thousand Oaks.
- Desanctis, G. et Poole, M. S. (1994), “Capturing the Complexity in Advanced Technology Use: Adaptive Structuration Theory”, *Organization Science*, Vol. 5, n° 2, pp. 121-147.
- Difonzo, N., Bordia, P. et Rosnow, R. I. (1994), “Reining in rumors”, *Organizational dynamics*, Vol. 23, n° 1, pp. 47-62.
- Dominguez, C. (2009), “Business des places de marché électronique : une taxonomie pour décrypter leurs enjeux”, *Systèmes d'information et management*, Vol. 14, n° 2, pp. 39-63.
- Emiliani M. L., (2000), “Business-to-business online auctions: key issues for purchasing process improvement”, *Supply Chain Management*, Vol. 5, n° 4, pp.176-186.
- Emiliani, M. L. (2005), “Regulating B2B Online Reverse Auctions Through Voluntary Codes of Conduct”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, n° 5, pp. 526-534.
- Emiliani, M. L. et Stec, D. J. (2001), “Online Reverse Auction Purchasing Contracts”, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 3, n° 6, pp. 101-105.
- Emiliani M.L., ET Stec D. J. (2004), “Aerospace parts suppliers’ reaction to online reverse auctions”, *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 9, n° 2, pp. 139-53.
- Giampietro, C. et Emiliani, M. L. (2007), “Coercion and Reverse Auctions”, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 12, n° 2, pp. 75-84.
- Griffith, T. L. (1999), “Technology Features as Triggers for Sensemaking”, *Academy of Management Review*, Vol. 24, n° 3, pp. 472-488.
- Hart P. J. et Saunders, C. S. (1997), “Power and Trust: Critical Factors in the Adoption and Use of Electronic Data Interchange”, *Organization Science*, Vol. 8, n° 1, pp. 23-42.
- Hillman, A. J. et Hitt, M. A.(1999), “Corporate political strategy formulation: A model of approach, participation, and strategy decisions”, *Academy of Management of Review*, Vol. 24, n° 4, pp. 825-842.
- Hirschheim, R., Klein, H. K., et Lyytinen, K. (1995), *Information Systems Development and Data Modeling: Conceptual and Philosophical Foundations*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Hopkinson, G. C. (2001), “Influence in Marketing Channels: A Sense-making Investigation”, *Psychology and Marketing*, Vol. 18, n° 5, pp. 423-44.
- Hsiao, R. L., Wu, S. H. et Hou, S. T. (2008), “Sensitive Cabbies: Ongoing Sense-making within Technology Structuring”, *Information & Organization*, Vol. 18, n° 4, pp. 251-279.
- Huxham, C. et Bech, N. (2008), “Inter-organizational power”, in : S. Cropper, M. Ebbers, C. Huxham et P. Smith Ring (Eds), *The oxford Handbook of Inter-organizational relations*, pp. 555- 597.
- Hur, D., Mabert, V. A et Hartley, J. L. (2007), “Getting the most out of reverse eaction Investment”, *Omega*, Vol. 35, n° 4, pp. 403-416.
- Ibbott, C. J. et I’keefe, R. M. (2004), “Trust, Planning and Benefits in Global Interor-

- ganizational system”, *Information Systems Journal*, Vol. 14, n° 2, pp.131-152.
- Iterson, A. V. et Clegg, S. R. (2008), “The politics of gossip and denial in inter-organizational relations”, *Human Relations*, Vol. 61, n° 8, pp. 1117-1137.
- Jap, S. D. (2001), “The impact of online reverse auction on buyer supplier relationship”, Working Paper Emory University, pp. 1-45.
- Jap, S. D. (2000), “Going, going, gone”, *Harvard Business Review*, Vol. 78, n° 6, pp. 30.
- Jap, S. D. (2002), “Online Reverse Auctions: Issues, Themes, and Prospects for the Future,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 30, n° 4, pp. 506-525.
- Jap, S. D. (2003), “An Exploratory Study of the Introduction of Online Reverse Auctions”, *Journal of Marketing*, Vol. 67, n° 3, pp. 96-108.
- Jap, S. D., and Mohr, J.J. (2002), “Leveraging Internet Technologies in B2B Relationships”, *California Management Review*, Vol. 44, n° 4, pp. 24-38.
- Jaspersen, J., Carter, P. E. et Zmud, R. (2005), “A Comprehensive Conceptualization of Post-Adoptive Behaviors Associated with Information Technology Enabled Work Systems”, *MIS Quarterly*, Vol. 29, n° 3, pp. 525-557.
- Johnson, N. A. et Cooper, R. (2009), “Power and concession in computer-mediated negotiation : An examination of first offers”, *MIS Quarterly*, Vol. 33, n° 1, pp. 147-170.
- Kaplan, B. et Maxwell, J. A. (1994), “Qualitative Research Methods for Evaluating Computer Information Systems”, in : J. G. Anderson, C. E. Aydin et S. J. Jay (eds.), *Evaluating Health Care Information Systems: Methods and Applications*, Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 45-68.
- Karahanna, E., Straub, D. W. et Chevany, N. L. (1999), “Information technology adoption across time : A cross-sectional comparison of pre-adoption and post-adoption beliefs”, *MIS Quarterly*, Vol. 23, n° 2, pp. 183-213.
- Kapferer, J. N. (1987), *Rumeurs le plus vieux média du monde*, édition le points.
- Keim, G. D. et Zeithaml, C. P. (1986), “Corporate Political Strategy and Legislative Decision Making: A Review and Contingency Approach”, *Academy of Management Review*, Vol. 11, n° 4, pp. 828-843.
- Kim, H. W. et Kankanhalli, A. (2009), “Investigating User Resistance to Information Systems Implementation: A Status Quo Perspective”, *MIS Quarterly*, Vol. 33, n° 3, pp. 567-582.
- Kim, S. et Malhotra, N. (2005), “A Longitudinal Model of Continued IS Use: An Integrative View of Four Mechanisms Underlying Post-adoption Phenomena”, *Management Science*, Vol. 51, n° 5, pp. 741-755.
- Kim, S. et Son, J. Y. (2009), “Out of Dedication or Constraint? A Dual Model of Post-Adoption Phenomena and its Empirical Test in the Context of Online Services”, *MIS Quarterly*, Vol. 32, n° 4, pp. 49-70.
- Kim, S. S. (2009), “The Integrative Framework of Technology Use: An Exploratory Extension and Test”, *MIS Quarterly*, Vol. 33, n° 3, pp. 513-537.
- Lamb, R. et Kling, R. (2003), “Reconceptualizing Users as Social Actors in Information System Research”, *MIS Quarterly*, Vol. 27, n° 2, p. 197-235.
- Lee, S. H. et Baik, Y. S. (2010), “Corporate lobbying in antidumping cases: Looking into the continued dumping and subsidy offset act”, *Journal of Business Ethics*, n° 96, pp. 467-478.

- Levina, N. et Vaast, E. (2006), "Turning a community into a Market: A practice perspective on Information Technology use in boundary spanning", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 22, n° 4, pp. 13-37.
- Limayem, M., Hirt, S. G. et Cheung, C. M. K. (2007), "How Habit Limits The Predictive Power of Intention: The Case of Information Systems Continuance", *MIS Quarterly*, Vol. 31, n° 4, pp. 705-737.
- Maitlis, S. (2005), "The Social Processes of Organizational Sensemaking", *Academy of Management Journal*, Vol. 48, n° 1, pp. 21-49.
- Majchrzak, A., Rice, R. E., Malhotra, A., King, N. et Ba, S. (2000), "Technology Adaptation: The Case of a Computer-Supported Virtual Team", *MIS Quarterly*, Vol. 24, n° 4, pp. 569-600.
- Marett, K. et Joshi, K. D. (2009), "The decision to share information and rumors: Examining the role of motivation in an online discussion forum", *Communication of the association for information systems*, Vol. 24, n° 4, pp. 47-68.
- McAfee R. P., et McMillan J. (1987), "Auctions with a Stochastic Number of Bidders", *Journal of Economic Theory*, Vol. 43, n° 1, pp. 1-19.
- Miles, M. B. et Huberman, A. M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, Editon de Boeck, Bruxelles.
- Nambisan, S., Agarwal, R. et Tanniru, M. (1999), "Organizational Mechanisms for Enhancing User Innovation in Information Technology", *MIS Quarterly*, Vol. 23, n° 3, pp. 365-395.
- Orlikowski, W., et Iacono S. C. (2001), "Research commentary: Desperately seeking the "IT" in IT research: a call to theorizing the IT artefact", *Information Systems Research*, Vol. 12, n° 2, pp. 121-134.
- Orlikowski, W. J., Yates, J., Okamura, K. et Fujimoto, M. (1995), "Shaping Electronic Communication: The metastructuring of Technology in the Context of Use", *Organization Science*, Vol. 6, n° 4, pp. 423-444.
- Ortiz de Guinea, A. et Markus, M. L. (2009), "Why Break the Habit of a Lifetime? Rethinking the Roles of Intention, Habit, and Emotion in Continuing IT Use", *MIS Quarterly*, Vol. 33, n° 3, pp. 433-444.
- Patton, M. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods*, 3^e édition. Thousand Oaks: Sage.
- Pezzo, M. V. et Beckstead, J. W. (2006), "A multilevel Analysis of rumor transmission: effects of anxiety and belief in two field experiments", *Basic and Applied social psychology*, Vol. 28, n° 1, pp. 91-100.
- Pfeffer, J., et Salancik, G. R. (1978), *The external control or organizations: A resource dependence perspective*, New York: Harper & Row.
- Pinker, E. J., Seidmann, A. et Vakrat, Y. (2003), "Managing Online Auctions: Current Business and Research Issues", *Management Science*, Vol. 49, n° 11, pp. 1457-1484.
- Pratt, M. G. (2009), "For the Lack of a Boilerplate: Tips on Writing Up (and Reviewing) Qualitative Research", *Academy of Management Journal*, Vol. 52, n° 5, pp. 856-862.
- Presutti, W. D. (2003), Supply management and e-procurement: creating value added in the supply chain, *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, n° 3, pp. 219-226.
- Rai, A, Brown, P., et Tang, X. (2009), "Organizational Assimilation of Electronic Procurement Innovations", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 26, n° 1, pp. 257-296.

- Richards, L. (1999), *Using NVivo in Qualitative Research*, Bundoora, Victoria, Australia.
- Robey, D., Im, G. et Wareham, J. D. (2008), "Theoretical foundations of empirical research on inter-organizational systems: Assessing past contributions and guiding future research", *Journal of the Association for information systems*, Vol. 9, n° 9, pp.497-518.
- Rodon, J., Sese, J. et Christiaanse, E. (2011), "Exploring Users' Appropriation and Post-implementation Managerial Intervention in the Context of Industry IOIS", *Information Systems Journal*, Vol. 21, n° 3, pp. 223-248.
- Saeed, K. A., Malhotra, M. K. et Grover, V. (2005), Examining the Impact of Interorganizational Systems on Process Efficiency and Sourcing Leverage in Buyer-Supplier Dyads, *Decision Sciences*, Vol. 36, n° 3, pp. 365-396.
- Simon, H. A. (1957), *Models of man: Social and Rational*, John Wiley and Sons, New York.
- Smart, A. et Harrison, A. (2003), "Online Reverse Auctions and Their Role in Buyer-Supplier relationship", *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 9, n° 5/6, pp. 257-268.
- Smeltzer, L. R., et Carr A. S. (2002), "Reverse Auctions in Industrial Marketing and Buying", *Business Horizons*, Vol. 45, n° 2, pp. 47-52.
- Smeltzer, L. R., et Carr A. S. (2003), "Electronic reverse auctions: promises, risks and conditions for success", *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, n° 6, pp. 481-488.
- Smith, D. A. (1995), "Campaign contributions and access", *American political science Review*, Vol. 89, n° 3, pp. 566-581.
- Standifera, R. L., et Wall J. A Jr. (2003), "Managing conflict in B2B e-commerce", *Business Horizons*, Vol. 46, n° 2, pp. 65-72.
- Swanson, E. B. et Ramiller, N. C. (1997), "The Organization Vision in Information Systems Innovation", *Organization Science*, Vol. 8, n° 5, pp. 458-474.
- Swanson, E. B. et Ramiller, N. C. (2004), "Innovating mindfully with information technology", *MIS Quarterly*, Vol. 28, n° 4, pp. 553-583.
- Sykes, T. A., Venkatesh, V. et Gosain, S. (2009), "Model of Acceptance with Peer Support: A Social Network Perspective to Understand Employees' System Use", *MIS Quarterly*, Vol. 33, n° 2, pp. 371-393.
- Tassabehji, R., Taylor, W. A., Beach, R., et Wood, A. (2006), "A Reverse e-auctions and supplier-buyer relationships: an exploratory study", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 26, n° 2, pp. 166-184.
- Tyre, M. J., et Orlikowski, W. J. (1994), "Exploiting opportunities for technological improvement in organizations", *Sloan Management Review*, Vol. 35, n° 1, pp. 13-26.
- Vlaar, P. W. L, Van den Bosch F. A. J. et Volberda, H. W. (2006), "Coping with Problems of Understanding in Interorganizational Relationships: Using Formalization as a Means to Make Sense", *Organization Studies*, Vol. 27, n° 11, pp. 1617-1638.
- Vogel, D. (1996), "The study of business and politics", *California Management Review*, Vol. 38 n° 3, pp. 146-165.
- Wagner S. M., et Schwab A. P. (2004), "Setting the stage for successful electronic reverse auctions", *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 10, n° 1, pp.11-26.
- Weick, K. E. (1990), "Technology as equivoque: Sensemaking in new technology",

gies”, in : P. S Goodman., L. S. Sproull (eds.), *Technology and organizations*, Jossey Bass, San Francisco, p. 1-43.

Yates, J., Orlikowski W. J. et Okamura, K. (1999), “Explicit and Implicit Structuring of Genres in Electronic Communica-

tion: Reinforcement and Change of Social Interaction”, *Organization Science*, Vol. 10, n° 1, pp. 83-103.

Yin, R. K. (2009), *Case Study Research: Design and Methods*, 4^e édition, Sage Publications, California.

AUTEURS

Nabila BOUKEF CHARKI est enseignant chercheur à ESDES et chercheur associée au DRM (UMR CNRS 7088), Université Paris-Dauphine. Docteur en Sciences de gestion (Université Paris-Dauphine). Elle a reçu le prix AIM-FNEGE Robert Reix de la meilleure thèse en Systèmes d'Information en 2005 et le prix CIGREF-AIM 2007 du meilleur article de la revue Systèmes d'Information et Management. Ses recherches portent sur la communication électronique, la virtualité et la post-adoption.

Adresse : ESDES, Université Catholique de Lyon, 23 Place Carnot, 69286 Lyon

Mail : nboukef@univ-catholyon.fr

Mohamed Hédi CHARKI est Professeur Associé à EDHEC Business School. Il a reçu son Doctorat en Management de l'Université Paris Dauphine. Ces centres d'intérêts en recherche consistent dans les Systèmes d'Information Inter-Organisationnels (SIO), les relations inter-organisationnelles, l'adoption et la post-adoption des SIO.

Adresse : EDHEC Business School, 24 Avenue Gustave Delory, 59057 Roubaix

Mail : mohamedhedi.charki@edhec.edu

François de CORBIÈRE est maître de conférences en sciences de Gestion à l'École des Mines de Nantes. Membre du LEMNA, ses recherches portent principalement sur les systèmes d'information interorganisationnels. Il travaille plus particulièrement sur les concepts d'intégration et de synchronisation à travers l'analyse de la coordination des échanges et de ses effets, tant sur les transformations organisationnelles que sur la qualité des données.

Adresse : Ecole des Mines de Nantes, La Chantrierie, 4 rue Alfred Kastler, 44307 Nantes

Mail : francois.de-corbiere@mines-nantes.fr

Frank G. GOETHALS holds a Ph.D. in Applied Economics from the K.U.Leuven in Belgium. He is currently Associate Professor in IS and head of the IS track at

IESEG School of Management (LEM-CNRS) in Lille, France. His research focuses on information sharing in B2B and B2C e-business. Frank has published in numerous journals including Data & Knowledge Engineering, IEEE Software, and Future Generation Computer Systems.

Adresse : IESEG School of Management (LEM-CNRS), 3 rue de la Digue, 59000 Lille

Mail : f.goethals@icseg.fr

Emmanuel JOSSERAND est Professeur à HEC, Université de Genève. Il a enseigné le management et la stratégie dans de nombreuses universités et écoles en Europe, Etats-Unis, Australie et Afrique. Ses recherches portent sur les réseaux intra et inter-organisationnels et les communautés de pratiques.

Adresse : HEC, Université de Genève, 40 bd du Pont-d'Arve, Genève

Mail : emmanuel.josserand@unige.ch

Wilfried LEMAHIEU holds a Ph. D. in Applied Economics from the K.U.Leuven, Belgium (1999). He is associate professor at the Management Information Systems Group of the Faculty of Business and Economics at the K.U.Leuven. His teaching includes Database Management, Data Storage Architectures and Management Informatics. His research interests comprise distributed object architectures and web services, database systems and hypermedia systems. His research appeared in IEEE Software, Data & Knowledge engineering, and the International Journal of e-Business research.

Adresse : K.U.Leuven - F.B.E., Naamsestraat 69, B-3000 Leuven, Belgique

Mail : wilfried.lemahieu@econ.kuleuven.be

Alexandre PERRIN est professeur associé à Audencia Nantes Ecole de Management et Directeur Adjoint du programme Grande Ecole. Ancien consultant en knowledge management, il a réalisé sa thèse de doctorat à la direction du groupe Lafarge. Pour ce travail, il a reçu le