

LES ENCHERES INVERSEES ELECTRONIQUES MODIFIENT-ELLES LES COMPORTEMENTS D'ACHAT ?

Mohamed Fakher BENTALEB*

Résumé. - L'article traite, en première partie, le processus des enchères inversées électroniques via Internet comme nouvel outil d'approvisionnement interentreprises. Il propose deux représentations relatives aux enchères inversées électroniques à offres ouvertes et aux enchères inversées électroniques à offres scellées. En seconde partie, nous traiterons la question : Comment l'utilisation de l'enchère inversée électronique ouverte ou scellée affecte-t-elle les attitudes d'un fournisseur vis-à-vis de l'acheteur ? L'article essaye de mettre en évidence que les méthodes des enchères inversées sont parmi les plus efficaces en termes de réduction de prix, et par conséquent, elles peuvent augmenter les soupçons du fournisseur concernant l'opportunisme de l'acheteur.

Mots-clés : Achat, E-commerce B-to-B, Place de marché, Enchère inversée électronique, Opportunisme.

1. Introduction

Nouvelle économie, NASDAQ, start-ups..., autant de thèmes incontournables de l'actualité de ces dernières années. Le développement exponentiel de cette économie se fonde, du côté de l'offre, sur l'émergence d'entreprises innovantes couplées à un système de financement par capital-risque et, du côté de la demande, sur l'apparition de nouveaux produits high-tech accessibles au consommateur.

Le volet des achats dans la sphère professionnelle (ou business-to-business, B-to-B) recèle souvent d'importantes potentialités de réduction de coût, qu'il s'agisse des achats de production ou des achats hors production. Bien que la mise en concurrence de nouveaux fournisseurs soit très souvent limitée au premier type, une optimisation de la gestion de tous les achats, et plus

* Docteur en sciences de gestion. Université de la Méditerranée (Aix-Marseille 2).

particulièrement des achats hors production, peut s'avérer très profitable. En effet, les chiffres généralement avancés sont très parlants : 80 % du temps de l'acheteur seraient consacrés à la gestion de 20 % de son budget achat (BEME et ALEXANDRE, 2000).

Dans la démarche d'optimisation de la fonction achat de l'entreprise, Internet propose des services et de nouveaux outils qui transforment en profondeur les transactions on-line B-to-B. En effet, les places de marché électroniques (ou « *electronic marketplaces* ») sont considérées comme une véritable révolution dans les échanges professionnels. L'appellation assez généraliste de « place de marché » désigne en fait tout site Web d'échange B-to-B. Les places de marché proposent, en effet, via Internet des services et de nouveaux outils optimisant la fonction achat de l'entreprise (ROFFET, 2001).

Avant qu'Internet et les places de marché ne deviennent le réseau de référence pour le commerce électronique, le standard de communication le plus utilisé pour les transactions B-to-B était l'EDI (Échange de Données Informatisé). Traditionnellement, les transactions avec l'EDI ont toujours été réservées aux grandes entreprises, à cause de leur coût élevé et de leur complexité. D'après les analystes, l'ubiquité actuelle des outils de communication Internet met désormais ce type de transaction à la portée des entreprises de toutes tailles. L'offre est pléthorique aujourd'hui avec environ deux mille opérateurs de places de marché dans le monde (01 INFORMATIQUE, 06/06/2003, p.7).

Selon certains professionnels, les places de marché se limitent à un système d'achats à travers les catalogues, alors que d'autres incluent dans cette catégorie les systèmes d'*appels d'offres électroniques* ou *enchères inversées électroniques* (HEITZ, 2001).

2. Les enchères inversées électroniques

Les enchères inversées sont un autre mode d'achat électronique, où « l'entreprise demandeuse fait un appel d'offres pour le produit ou le service recherché auprès de fournisseurs qui répondent par des propositions (produit et prix) et qui participent à des enchères avant la décision finale, celles-ci allant décroissant » (GHIULAMILA, 2001). C'est un mécanisme initié par un acheteur vis-à-vis de plusieurs fournisseurs. Ce type d'enchères représente actuellement 15 à 20 % du volume total des transactions B-to-B et constitue aujourd'hui l'une des sources majeures de création de valeur pour les clients acheteurs (ACCENTURE, 2^{ème} trimestre 2001, <www.accenture.com>).

Sachant qu'il existe différents types d'enchères inversées électroniques, nous nous concentrerons sur l'utilisation des enchères inversées électroniques à offres « scellées » et à offres « ouvertes » unilatérales. « Unilatéral » se réfère au fait qu'il existe un seul acheteur et de multiples fournisseurs (Figure 1).

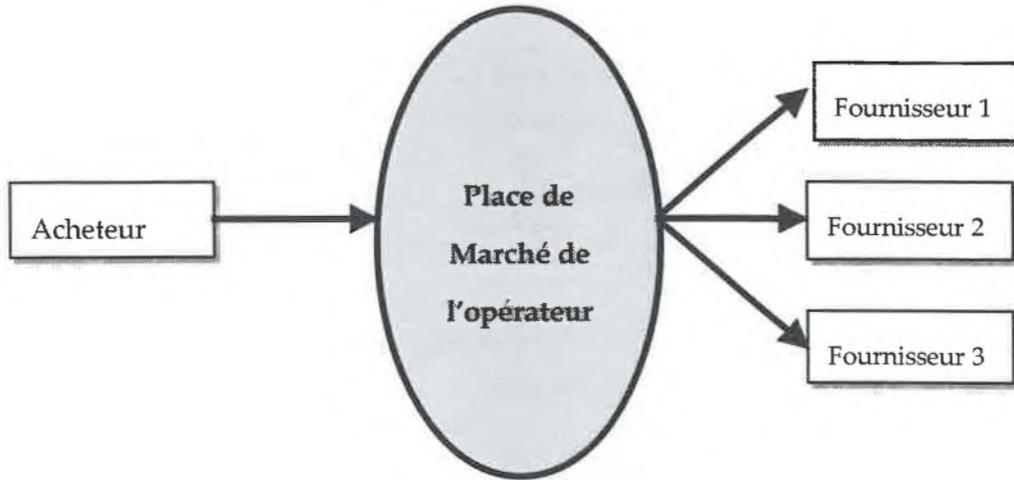


Figure 1 : Le côté achat d'une place de marché

Le premier objectif de cet article est d'expliquer le processus des enchères inversées électroniques comme support des stratégies d'approvisionnement tout en proposant une représentation d'une enchère inversée électronique à offres ouvertes ainsi qu'une représentation d'une enchère inversée électronique à offres scellées. Le deuxième objectif est d'essayer de savoir : comment l'utilisation de l'enchère inversée électronique affecte-t-elle les attitudes opportunistes d'un acheteur vis-à-vis de ses fournisseurs ?

Cependant, les structures organisationnelles des entreprises d'intermédiation électronique (les places de marché virtuelles) sont de nature stratégique et souvent secrètes. En effet, une autre caractéristique de ce type d'organisations - outre la mutation rapide - en est la fermeture, à des degrés divers (vu la nouveauté du phénomène de l'enchère inversée électronique). Cette fermeture rend difficile, voire impossible dans certains cas, l'obtention d'informations, de documentation, ou la réalisation d'une étude de cas, tout ce qui, en bref, en permet une analyse approfondie. Ajoutons le caractère souvent très confidentiel des procédures d'*e-procurement*, car source d'avantage concurrentiel pour les entreprises. Ceci nous a contraint à fonder notre recherche sur des sources secondaires.

2.1 Les enchères inversées électroniques à offres ouvertes

Des enchères sont *ouvertes* quand les mises envoyées par certains participants sont connues de tous les autres participants qui peuvent réagir en conséquence. Cela entraîne un

processus dynamique d'enchères dans la mesure où chaque fournisseur connaît à chaque instant la valeur de la *mise leader*¹ de l'enchère et peut la dépasser pour en devenir leader lui-même.

L'opérateur des enchères inversées électroniques (l'intermédiaire) doit ici être une tierce partie objective et neutre. Il ne conduit pas seulement l'événement d'une vente aux enchères, il fonctionne comme un associé d'affaires avec les acheteurs et leurs fournisseurs.

Selon les travaux de JOANIS et GERIN-LAJOIE (1998), une séance d'enchères inversées électroniques à offres ouvertes se compose de cinq étapes :

2.1.1 Étape de l'identification

La première étape est l'identification. Chaque participant (acheteur et fournisseur) possède un nom d'utilisateur et un mot de passe qui lui ont été préalablement octroyés lors de son inscription auprès de l'opérateur de la place de marché. La connexion au serveur de la place de marché se fait à travers leurs *Desktop*² installé par l'opérateur.

2.1.2 Étape de la publication de l'offre d'achat

Au cours de cette étape, l'acheteur doit remplir une boîte de dialogue (notamment une page HTML) qui lui demande de fournir les informations nécessaires décrivant les produits composant le lot (la *description technique des produits*, la *quantité*, le *prix de réserve*³, l'*échancier de livraison*, etc.) et l'envoyer à l'opérateur via son Desktop. Ces informations sont des *appels aux mises* (*requests for purchase* [RFP]) élaborés généralement par l'opérateur de la place de marché.

2.1.3 Étape de la consultation de l'appel d'offres

Les fournisseurs avisés par l'opérateur (généralement par un e-mail) consultent rapidement la liste des offres d'achats déjà publiées. Les offres constituent la pierre angulaire des enchères inversées électroniques. Toutes les informations apparaissent pour chaque lot dans une liste des offres publiées, en plus des mises leaders de chaque item du lot.

2.1.4 Étape de la négociation

Pour participer à l'étape de la négociation, il suffit que le fournisseur entre une mise en réponse à une offre donnée. Chaque négociation se déroule selon des règles qui sont établies par l'acheteur lorsqu'il publie son offre d'achat. Elles déterminent le *mécanisme de négociation* (par exemple l'enchère inversée sera scellée ou ouverte). Le mécanisme choisi définit le *classement des*

¹ La mise leader est le prix à battre au cours d'une enchère, c'est-à-dire le montant de la meilleure soumission reçue à un moment donné sur un item.

² Le Desktop est un terme utilisé par les opérateurs pour désigner leurs applications ou leurs logiciels propriétaires installés dans le système informatique des acheteurs et des fournisseurs leur permettant de se connecter à la place de marché de l'opérateur en question (à titre d'exemple « QuickSource » est le Desktop de l'opérateur Ariba (ex-FreeMarkets)).

³ Il s'agit d'un prix plafond, le prix maximum à partir duquel l'acheteur accepte que la transaction soit conclue. L'acheteur n'est pas tenu d'acheter si le prix de réserve n'est pas atteint.

mises qui établit les critères utilisés par le serveur de l'opérateur pour déterminer la mise leader de l'enchère. Le premier critère de classement est le prix : pour une offre d'achat, les mises sont classées par ordre décroissant de prix. C'est le prix qui détermine la mise leader d'une enchère. Le prix misé doit être inférieur au prix leader courant de ce lot. La nouvelle mise établit donc le nouveau prix leader. Il demeure le leader de l'enchère inversée électronique tant qu'aucune autre offre de fournisseur ne bat cette mise. Généralement, l'enchère se déroule en deux phases : une *phase d'enchère continue* et une *phase d'enchère chronométrée*. Au cours de la phase d'enchère contenue dans le cadre d'une enchère inversée à offres ouvertes, les fournisseurs publient leurs offres et ont droit pour renchérir (sens décroissant) après une nouvelle mise. Avant la fin de la phase d'enchère contenue, les mises leaders sont enregistrées au fur et à mesure qu'elles sont envoyées, peu importe le temps qui les sépare de la précédente. Ainsi, une ou deux heures pourraient s'écouler entre deux mises.

Au cours de la phase d'enchère chronométrée qui débute généralement cinq minutes avant l'heure de la fin des négociations, chaque nouvelle mise entraîne une période de *prolongation* (par exemple de dix minutes) que JOANIS et GERIN-LAJOIE (1998) appellent une *ronde* (en d'autres termes, le délai d'adjudication). La réception d'une mise au cours de l'une de ces rondes de dix minutes marque le début d'une autre ronde, et ainsi de suite jusqu'à ce qu'une ronde se termine sans qu'aucune nouvelle mise n'ait été enregistrée.

La fin de la phase d'enchère chronométrée amorce immédiatement la phase de conclusion de la négociation. Deux cas peuvent alors se produire. Si le prix de la mise gagnante⁴ est inférieur au prix de réserve défini par l'acheteur, on passe automatiquement à l'étape du bon de commande électronique. Par contre, si le prix de la mise gagnante est supérieur au prix de réserve, l'acheteur doit décider s'il accepte ou non la conclusion de la transaction. S'il désire l'accepter quand même, l'acheteur dispose alors de la possibilité de modifier son prix de réserve afin que ceci soit supérieur au prix de la mise gagnante ; après quoi s'amorce l'étape de l'émission du bon de commande électronique.

2.1.5 Étape du bon de commande électronique

La transaction est officialisée par un bon de commande électronique certifié envoyé par courrier électronique. Ce n'est qu'à cette dernière étape de l'enchère inversée électronique que l'acheteur apprend l'identité du fournisseur qui a remporté son lot. Ainsi, les deux parties procèdent aux modalités de livraison ainsi que le paiement, sans oublier le règlement des honoraires et la commission de l'opérateur de la place de marché.

En ce qui nous concerne, nous nous intéressons plus particulièrement aux processus mis en oeuvre au sein des trois intervenants dans l'enchère inversée électronique, à savoir l'acheteur, l'opérateur et le fournisseur dans le cadre des places de marché. Les différentes « étapes »

⁴ Le prix total est calculé en multipliant le prix et la quantité de chaque item, puis en faisant la somme des montants ainsi obtenus.

composant ce type de processus correspondent à des activités ou des sous-processus réalisés par certains éléments de chaque intervenant, qu'ils soient de type humain, matériel ou logiciel.

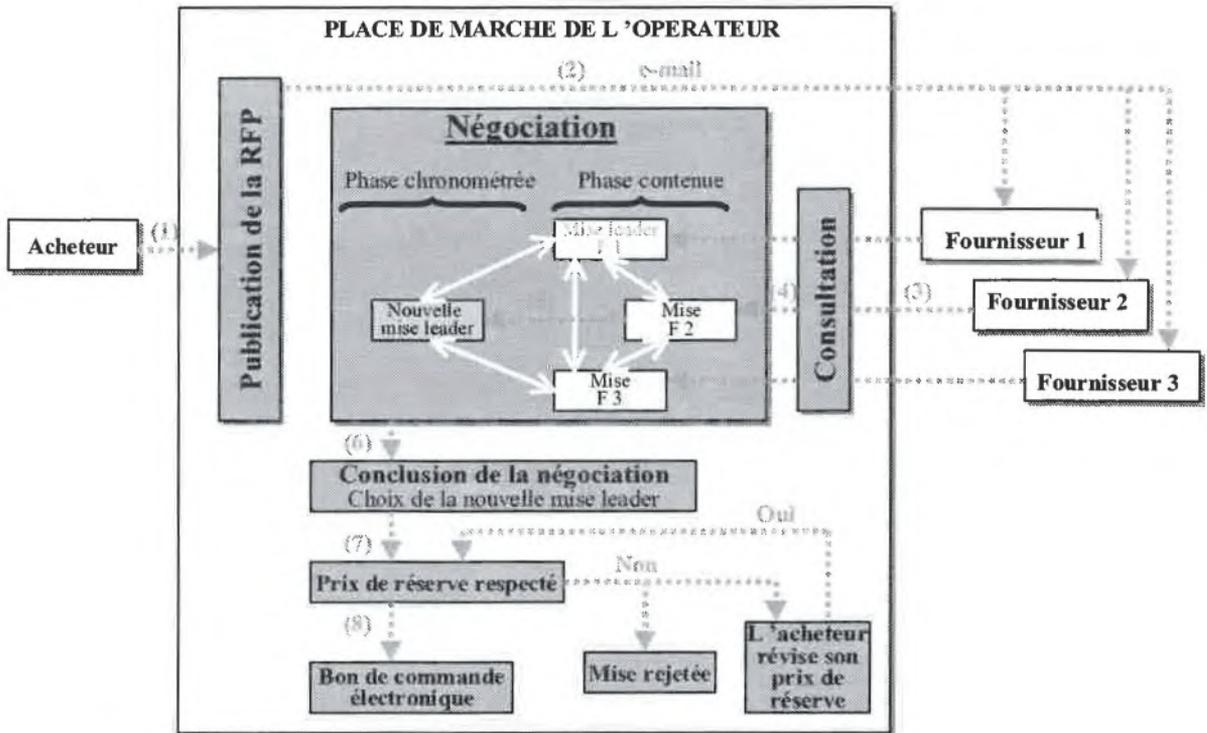


Figure 2 : La représentation d'une enchère inversée électronique à offres ouvertes

Dans la figure 2, les flèches *en pointillés* représentent les étapes du processus de l'enchère inversée électronique à offres ouvertes. Les chiffres entre parenthèses [(1), (2), (3)...] sur ces flèches représentent la chronologie des étapes en question. En revanche, dans la phase de la négociation, les flèches *pleines à double sens* indiquent que les mises envoyées par les fournisseurs (F1, F2, F3) sont visibles et connues de tous les autres fournisseurs, qui peuvent réagir en conséquence en temps réel.

2.2 Les enchères inversées électroniques à offres scellées

Les enchères inversées électroniques à offres scellées sont identiques aux enchères inversées à offres ouvertes, sauf que dans le premier cas (enchères à offres scellées), pendant la phase de négociation, les fournisseurs n'ont pas accès aux autres mises et ne sont pas en mesure de consulter les prix des offres de chaque concurrent. Ils n'ont pas, ainsi, l'occasion de miser contre leurs concurrents en temps réel. Le montant des soumissions demeure secret jusqu'à la fin de la négociation (figure 3).

Le soumissionnaire (fournisseur) qui a misé le prix le plus bas gagnera l'article. Dans ce cas de figure, les soumissionnaires n'ont pas l'opportunité de voir les offres de leurs concurrents, de recalculer leurs prix de réserve, ou de soumettre des offres complémentaires. Le soumissionnaire gagnant paye la somme qui apparaît sur son offre au vendeur (MCAFEE et MCMILLAN, 1987). Le montant des soumissions demeure secret jusqu'à la fin de la période déterminée pour la réception des mises, c'est-à-dire que ni l'annonceur ni les autres participants n'ont accès à cette information. Elle est recueillie et archivée par l'opérateur de marché. Ce mécanisme implique un rôle plus important pour l'opérateur de marché, qui doit être une tierce partie objective et neutre.

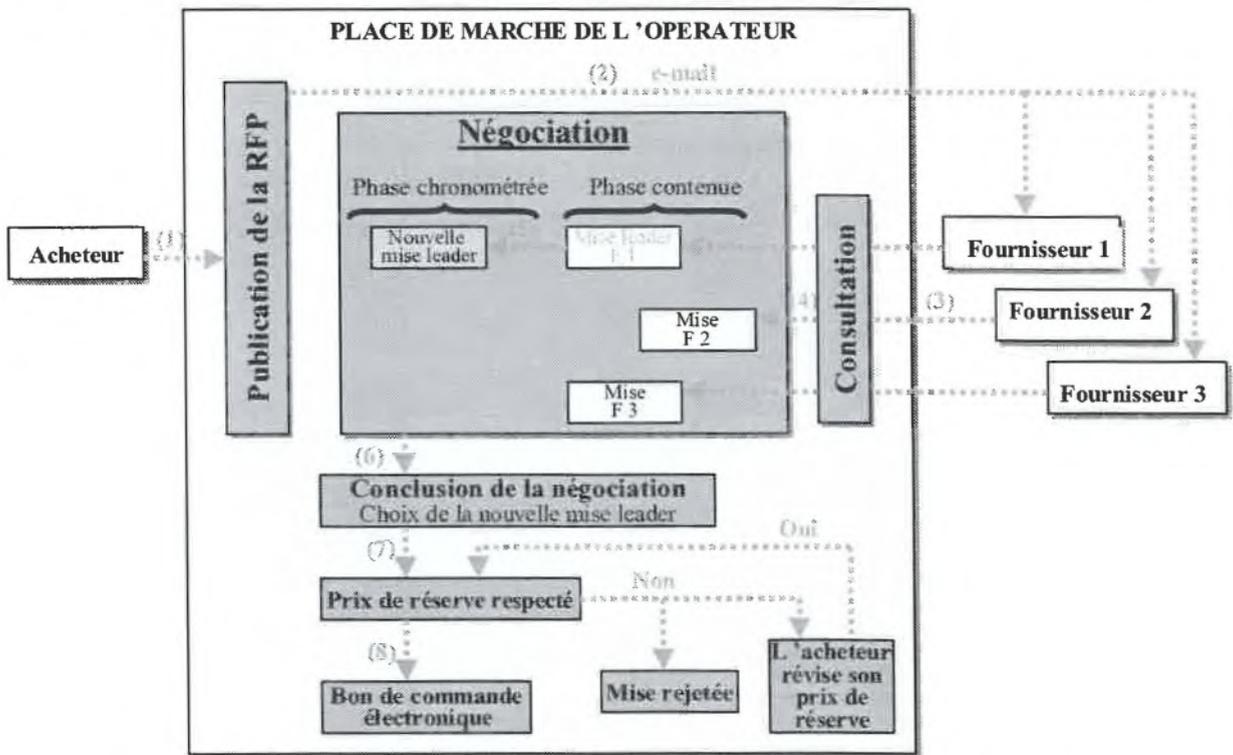


Figure 3 : La représentation d'une enchère inversée électronique à offres scellées

3. Les enchères inversées électroniques : collaboration vs. opportunisme

Dès la création du concept, qu'il s'agisse de marketing achat, de marketing amont ou de marketing inversé (TIXIER et PRAS, 1997), la théorie et la pratique de l'achat international (ou global) ont emprunté au corpus du marketing un certain nombre d'outils. La recherche des meilleures conditions (qualité, logistique, prix, variété des produits) impose une sélection rigoureuse des fournisseurs internationaux, en fonction d'un jeu de contraintes beaucoup plus développé que pour l'achat local.

L'approvisionnement international devient une partie principale du plan stratégique, et son étude sera décidée aux niveaux les plus hauts de la hiérarchie, en établissant des rapports à

long terme avec les fournisseurs internationaux. Il n'y a là rien d'original dans un environnement marqué par une mondialisation des échanges et des économies de plus en plus interdépendantes. La planète est un « village », comme l'écrivait MCLUHAN, et rien de surprenant donc à ce que l'achat industriel ignore les frontières.

Pour les dirigeants d'entreprises, il convient désormais de rechercher de nouveaux fournisseurs à travers le monde (en ayant des garanties sur leur sérieux, tant sur le plan technique que financier), et de les mettre en concurrence pour obtenir les meilleurs prix. A titre d'exemple, Carrefour a acheté, en 2003, au travers du *global sourcing* 15.000 produits à 1.500 fournisseurs dans 65 pays (www.mecanicvallee.com/dev/fr_6r_catalogue.pdf). L'entreprise Renault a réalisé une enchère inversée sur la place de marché SynerDeal pour l'achat de pièces de fonderie usinées (marché de près de 8 millions d'euros). Le résultat s'exprime par une réduction globale de 14,5 % et une reconsidération du panel fournisseurs de l'industriel : deux des trois lots mis aux enchères ont été remportés par des fournisseurs proposés par SynerDeal (Décision Achat, 30 août 2001). « *L'e-sourcing oblige à ouvrir le panel des fournisseurs potentiels. Alors que, généralement, une négociation traditionnelle commence avec cinq ou six fournisseurs, une négociation sur Internet peut démarrer avec une centaine de fournisseurs. En ratissant très large au départ, on peut introduire des concurrents de qualité* » affirme Thierry DE CASSAN, directeur général et fondateur de Synerdeal (Le Nouvel Hebdo, 17 mai 2002).

Inversement pour le fournisseur, il s'agit de trouver de nouveaux clients au-delà des frontières connues sans avoir à financer des coûts exorbitants de démarchage. En effet, c'est une procédure qui permet à une PME d'accéder à des marchés beaucoup plus vastes avec un effort commercial réduit. Ainsi, l'entreprise peut acquérir une visibilité et une capacité d'attirer les clients difficilement imaginables dans l'approche traditionnelle. La baisse des prix consentis grâce aux enchères inversées est largement compensée par l'économie des coûts commerciaux que permet cette technique de vente.

En accédant à ces plates-formes, les acheteurs acquièrent une meilleure visibilité sur l'offre existante et peuvent multiplier les enchères inversées. Ils disposent, dès lors, de nouveaux leviers de négociation, sachant que, grâce aux enchères, ils peuvent réaliser de substantielles économies : « [les enchères inversées électroniques] *peuvent induire des économies de l'ordre de 50 % dans la chaîne administrative des achats* » affirme François JACLOT, vice-président du directoire du Groupe Suez-Lyonnaise des Eaux (www.achatpro.com/actualite/). En effet, les enchères inversées électroniques peuvent contribuer tout particulièrement à réduire les coûts associés aux transactions qui intègrent les coûts de recherche de l'information sur les fournisseurs, les coûts de négociation, les coûts de contrôle des achats/approvisionnements, les coûts de règlement des conflits possibles,... Rappelons qu'il faut un nombre considérable d'employés, autant chez le fournisseur que le client, pour assurer les communications traditionnelles par téléphone et par télécopieur. Caractérisées par l'entrée de données multiples, ces communications donnent aussi lieu à un haut taux d'erreurs. À mesure qu'une entreprise

adopte un système de traitement électronique, il lui faut moins de personnel, le taux d'erreurs baisse et le processus est accéléré, ce qui freine les coûts associés aux transactions. En effet, la durée du cycle des enchères inversées, de la préparation à la sélection des soumissionnaires et la négociation, est drastiquement réduite. Le temps gagné octroie une plus grande part à la réflexion en amont, sachant que la préparation des contrats est stratégique : « *Les processus d'achats nécessitent une rigueur d'analyse très forte* », souligne Richard LAUB, responsable Europe des pratiques d'achats au cabinet de conseil Accenture. Dans le même ordre d'idée, Jean-Louis MOUSSY, directeur des achats de MBK déclare : « *Nous avons dématérialisé nos appels d'offres avec le système SRM (supplier relationship management) du site Web SourcingParts. Cela nous a donné une visibilité sur nos achats et a incité nos fournisseurs à partager leurs gains de productivité. La constitution des dossiers, la sélection des fournisseurs réclamaient quatre semaines de travail. Deux suffisent aujourd'hui. Ce mode d'approvisionnement devrait concerner 50 % du montant de nos achats (250 millions d'euros par an), contre 20 % actuellement.* » (01 INFORMATIQUE, 6 juin 2003).

Cependant, certains fournisseurs soutiennent l'idée selon laquelle il existe des acheteurs qui saisissent toutes les opportunités d'affaires qui se présentent, sans volonté de création d'une relation de long terme. Ainsi, si l'acheteur trouve un produit similaire à un prix inférieur chez un autre fournisseur, même si leur relation dure depuis plusieurs années, il n'hésitera pas à le changer au profit de ce nouveau fournisseur. Par conséquent, les enchères inversées électroniques peuvent présenter une menace inquiétante pour les fournisseurs, car elles facilitent considérablement ce comportement de l'acheteur. L'accroissement de ce sentiment peut provoquer de graves conséquences sur les attitudes et les perceptions du fournisseur vis-à-vis de l'acheteur. Ceci renvoie, selon nous, au problème des attitudes opportunistes que nous souhaitons aborder avec la question suivante : *Comment l'utilisation de l'enchère inversée électronique affecte-t-elle les attitudes opportunistes d'un acheteur vis-à-vis de ses fournisseurs ?*

Les acheteurs de la firme manufacturière peuvent développer un large réseau d'arrangements contractuels avec leurs fournisseurs. D'un côté, ils peuvent avoir des relations *transactionnelles* à distance, qui définissent explicitement les rôles de l'acheteur et du fournisseur dans des contrats préétablis ; l'achat est concentré autour de la transaction spécifique, selon une orientation gagnant-perdant. De l'autre, les acheteurs peuvent encourager des approches plus *collaboratives* qui impliquent des connaissances spécifiques et une compréhension mutuelle, où les parties prenantes sont concentrées sur des activités et procédés réciproquement bénéfiques (gagnant-gagnant).

Beaucoup de relations d'approvisionnement sont transactionnelles. Néanmoins, il est possible que le contrat d'un fournisseur soit renouvelé tous les deux à cinq années, engageant les membres de la dyade sur le long terme. Ceci n'est possible que si les intentions des protagonistes sont totalement transparentes, et ignorent toute tentation opportuniste. Rappelons que par opportunisme, on entend habituellement la recherche par les individus de leur intérêt personnel en recourant, au besoin, à la ruse, à la dissimulation ou à la manipulation de

l'information. Un agent économique se comporte de manière « opportuniste » lorsqu'il déforme, falsifie ou ne révèle qu'une partie des informations en sa possession (WILLIAMSON, 1996). La chose n'est possible qu'en cas d'asymétries informationnelles : chaque personne possède de l'information privée qu'elle est seule à contrôler.

Avec Internet, les enchères trouvent un champ immense d'expérimentations. Le réseau Internet leur offre de nouvelles possibilités que la théorie aidera à évaluer et à exploiter. Par exemple, dans une vente aux enchères, un vendeur anonyme devrait *a priori* souffrir de l'asymétrie d'information (lui seul connaît la qualité des biens qu'il vend), et ne réussir qu'à obtenir un prix de vente très faible. Mais par des ventes répétées de produits ou services de qualité *a priori* inconnue des acheteurs potentiels, il va pouvoir petit à petit se construire une réputation, grâce aux commentaires qu'apporteront ses anciens acheteurs. La qualité des échanges pourra donc être améliorée en créant un lieu où se construisent des réputations de qualité et d'honnêteté, ce à quoi peut se prêter les places de marché (LAFFONT, 1997).

3.1 *Le processus des enchères inversées électroniques est-il collaboratif ?*

Les informations disponibles sur une place de marché sont partagées en temps réel par les partenaires. Avec certains types d'enchères inversées électroniques (par exemple, les enchères inversées électroniques à offres ouvertes), quasiment tout devient visible entre les deux partenaires d'une transaction, qui peuvent négocier sur la base d'informations factuelles. Ce n'était pas le cas jusqu'à présent, où l'acheteur et le vendeur « jouaient » sur la qualité et la véracité des informations support de la négociation. Dans une place de marché, les négociations s'appuient sur des faits et sur les données les décrivant. Les partenaires prennent des décisions communes balisées dans des processus formels, pilotés par des outils de *workflow*. Grâce aux outils de *workflow*, les points de blocage sont rapidement identifiés et remontés aux hiérarchies.

Des alertes peuvent ainsi être immédiatement générées, puis répercutées beaucoup plus rapidement vers les destinataires pour des prises de décision. Ainsi, les places de marché assurent une plus grande efficacité pour chacun des partenaires à travers le développement d'outils collaboratifs. Au-delà du prix d'achat, il convient aussi possible « *d'accroître l'efficacité de nos relations avec les fournisseurs dans la logistique et la conception des véhicules* », comme le dit Hervé GUYOT, directeur des achats de PSA.

Global Net Exchange, plate-forme de la grande distribution créée par Sears et Carrefour, et à laquelle ont adhéré depuis une dizaine de grands distributeurs (Sainsbury, Pinault-Printemps-Redoute,...), constitue un autre cas exemplaire. Cette place de marché gère déjà 250 milliards de dollars de volume d'affaires et concerne 70.000 fournisseurs. Son vice-président, Cédric GUYOT, souligne lui aussi que « *le principal bénéfice attendu de la plate-forme réside dans les processus collaboratifs qu'elle permettra d'instaurer sur le modèle qui a fait le succès de Wal-Mart avec sa plate-forme Retail Link, mais en allant évidemment encore beaucoup plus loin* » (TRAN, 2002).

Dans le même ordre d'idée, Christophe NICOLAS, le Directeur général d'Internet Capital Group France, explique qu'« *aujourd'hui les places de marché [peuvent] être conçues comme outil de collaboration entre gens qui font déjà affaire ensemble* » (Conférence du 27 octobre 2000 « Les rendez-vous de la place de marché », www.achatpro.com/actualites).

Alternativement, certains fournisseurs estiment le contraire, comme le souligne ce témoignage d'un fournisseur : « [L'acheteur] *parle de la relation comme étant un partenariat et cela (l'enchère inversée électronique) conduit à sa disparition. Il n'y a pas de partenariat ici. Ce qu'ils font c'est prendre notre affaire existante, pour laquelle nous avons travaillé durement afin de l'achever et de la maintenir. Nous travaillons avec eux pour leur permettre des économies de coûts [...]. Tout simplement je ne crois pas que cela soit juste* » (JAP, 2001-a).

En effet, certains chercheurs soutiennent l'idée selon laquelle ces enchères inversées électroniques empêchent la collaboration dans des contextes relationnels. Cela peut s'expliquer par le fait qu'elles ne permettent pas d'exprimer des attributs qui ne concernent pas le prix, par exemple la qualité, le service et la fiabilité (EMILIANI et STEEC, 2002).

3.2 Quel format d'enchère inversée électronique augmente le soupçon d'opportunisme ?

Les sites d'enchère inversée électronique sont particulièrement exposés au risque d'opportunisme. Ainsi, 78 % des plaintes pour fraude sur Internet reçu par la National Consumers League aux États-Unis en 2000 étaient liées à des enchères électroniques (HOUSER et WOODERS, 2001). Rappelons ici que les enchères inversées électroniques à offres ouvertes et à offres scellées marquent des extrémités opposées qui diffèrent en ce qui concerne leur degré de visibilité du prix (la capacité des fournisseurs de voir les offres de leurs concurrents). Les enchères inversées à offres scellées ne permettent pas la visibilité des prix, alors que les enchères inversées à offres ouvertes permettent une visibilité complète des prix pour les enchérisseurs.

A partir d'entretiens avec les fournisseurs, JAP (2001-b) a appris que la compression du temps grâce aux enchères inversées électroniques à offres ouvertes crée un contexte stressant pour les fournisseurs. Dans les conversations privées (*off*), beaucoup de fournisseurs se sont plaints que ce format d'enchères inversées (à offres ouvertes) les empêche de considérer avec attention l'offre des prix et leur donne un sentiment de « perte de contrôle ». En effet, les fournisseurs considèrent que l'enchère inversée électronique à offre ouverte est un mécanisme injuste conçu pour exploiter les fournisseurs. Après des séances d'enchères inversées électroniques à offres ouvertes, les fournisseurs ont exprimé leur détermination d'éviter ce format d'enchère et ont condamné le processus : « *A l'avenir, je ne jouerai jamais ce jeu. Nous le jouerons, mais ce qui se passera c'est que nous serons encore plus inflexibles concernant nos prix. Cela n'a pas été une manière très professionnelle de traiter l'affaire* » affirme un fournisseur qui a participé à l'étude de JAP (2001-b).

Louis A. LEFEBVRE, codirecteur du Centre ePoly, un organisme spécialisé dans la veille concurrentielle et la recherche en matière de commerce électronique interentreprises affirme :

« Je n'ai jamais entendu parler de telles pratiques. Je serais toutefois très surpris que des entreprises sérieuses usent de tels stratagèmes pour faire baisser les prix. Elles y perdraient trop au change car plus aucun fournisseur ne voudrait éventuellement faire affaire avec elles. Depuis l'avènement d'Internet, ce type d'information se répand très vite entre les membres d'une même industrie » (www.cefrico.qc.ca). Dans le même ordre d'idée, AXELROD (1984) souligne que « l'inférence du fournisseur concernant l'opportunisme de l'acheteur est critique parce qu'elle affecte leur opinion sur le contrôle de l'échange et leurs actions ultérieures. A l'avenir, les fournisseurs pourraient demander des assurances contractuelles plus explicites ou des accords de contingence afin de sauvegarder leurs bénéfices. Ils peuvent devenir plus prudents avec l'acheteur pour éviter un nouvel opportunisme de sa part. Pour maintenir le mécanisme de réduction des prix, ils peuvent être obligés de réduire la qualité, les services à valeur ajoutée, ou la réaction [le flux tendu] envers l'acheteur. Ces aspects intangibles pourraient aussi être diminués comme un acte de vengeance contre l'acheteur. Donc le soupçon du fournisseur concernant l'opportunisme peut le motiver à répliquer en riposte ».

Certains fournisseurs sont convaincus que l'acheteur a créé une fausse compétition en introduisant des enchérisseurs non-viables : « Je ne crois pas que les autres [compétiteurs] ont les moyens nécessaires que j'ai pour fournir les pièces et pour faire ce que je pourrais faire », déclare un fournisseur dans une enchère à offre ouverte (JAP, 2001-a). Ce dernier point est capital car il semblerait que certains acheteurs malhonnêtes aient eu recours à des « lièvres », faux enchérisseurs utilisés pour faire baisser les prix : « On peut aussi se demander, dans certains cas, si des propositions d'enchères ne recouvrent pas l'existence d'un lièvre, ayant pour seul objet de faire baisser le prix » déclare Didier FEGLY, P.-D.G. de SACRED, président du SNCP et du CLIFA (www.afnet.fr). Ainsi, lors d'une étude mesurant la perception des entrepreneurs américains face aux enchères électroniques, « la majorité ont avoué craindre que leur participation à ces dernières ampute considérablement leur profit. D'autres redoutaient même que certains instigateurs [d'enchères inversées électroniques] pipent les dés en introduisant des fournisseurs bidons, ou encore bas de gamme, dans le seul but de faire chuter les prix » (http://yolin.net/reseau_pme.html).

En effet, les fournisseurs de l'industrie automobile ont déjà commencé à s'organiser contre les enchères inversées électroniques, en affirmant que les acheteurs abusent des enchères. Ils réclament la création d'un code formel de conduite pour décourager ce qu'ils perçoivent comme des comportements opportunistes. Ces fournisseurs affirment que les acheteurs utilisent les enchères inversées électroniques pour voir jusqu'où les fournisseurs sont disposés à baisser leurs offres, et ensuite extorquer des concessions additionnelles à leurs fournisseurs habituels (courants) au niveau du prix (Automotive News, 3 novembre 2002). Ce scénario montre comment une simple perception de l'opportunisme autour de ces enchères inversées électroniques peut empoisonner les relations entre les acheteurs et les fournisseurs.

Cependant, D'AMOURS (2002) affirme que « dans une ère où la collaboration entre les acteurs d'une même chaîne de valeur est cruciale, un acheteur industriel risque beaucoup trop à rompre le lien de confiance avec ses fournisseurs s'il se comporte d'une manière opportuniste ».

Les relations complexes entre l'acheteur et les fournisseurs, faites à la fois *de complémentarité et de rivalité*, sont au coeur des modèles d'affaires des places de marché. Nous sommes persuadés, cependant, que les enchères inversées électroniques apparaissent idéales pour des contextes d'échange transactionnel, mais peuvent parfois être perçues comme moins appropriées pour un échange relationnel (collaboratif). Ce type de collaboration ne fonctionne bien que si les deux parties accordent une valeur élevée aux gains futurs qu'elles peuvent retirer de leur relation. Précisément, il faut que le gain net en cas d'opportunisme soit inférieur aux pertes futures qui s'ensuivront. Si cette condition est respectée, les échanges s'inscriront dans un « contrat relationnel » fondé sur la confiance (BAKER, GIBBONS et MURPHY, 2002).

Malheureusement, sur les places de marché, ce contrat relationnel se heurte à l'anonymat dans lequel se trouvent très souvent les acteurs. Ainsi, l'absence de contact physique entre les parties prenantes et l'absence d'identification des acteurs peuvent encourager les comportements opportunistes dans le cadre d'échanges marchands ; ils constituent incontestablement un frein au développement des enchères inversées électroniques.

En effet, les soupçons du fournisseur concernant l'opportunisme peuvent augmenter dans les enchères inversées électroniques à offres ouvertes par rapport aux enchères inversées électroniques à offres scellées, car la compétition des prix y est plus grande et plus explicite. Le besoin de répondre rapidement aux offres des concurrents conduit à une négociation tendue et à une pression sur les fournisseurs pour réduire les prix vigoureusement, ce qui semble incompatible avec la mise en oeuvre de contrats relationnels fondés sur la confiance et l'engagement durable.

4. Conclusion

Au-delà d'une relation privilégiée (de type « One-to-One »), une place de marché ouvre des liens plus enchevêtrés entre un collectif de clients et de fournisseurs (Many-to-Many). Outre l'établissement de relations d'échange, la place de marché propose des services supplémentaires aux différents partenaires tels que des espaces de négociation, des enchères inversées électroniques...(FAVIER, COAT et SPALANZANI, 2002). En transformant en profondeur le processus d'approvisionnement de l'entreprise industrielle, les enchères inversées électroniques ouvrent notamment de nouvelles perspectives pour le capitalisme marchand. Qu'il s'agisse d'achats hors production ou d'achats de production, de nombreux acteurs de l'économie utilisent les enchères inversées électroniques à travers des places de marché. Ainsi, qu'elle soit utilisée pour effectuer des opérations de sourcing (recherche d'informations sur les produits, les fournisseurs, etc.) ou d'achat, l'enchère inversée électronique permet de rationaliser le processus d'approvisionnement international en réduisant son coût et sa durée. Mais plus encore, elle offre à l'entreprise l'opportunité de réorganiser la fonction achat, de simplifier les démarches et d'optimiser l'enchaînement des tâches. Plus simple à utiliser et à mettre en place que les systèmes ERP traditionnels, l'enchère inversée électronique est un nouveau mode de gestion de

travail qui, sans doute, modifiera en profondeur les comportements des acheteurs et des fournisseurs.

Nous avons proposé deux représentations du processus des enchères inversées électroniques. La première représentation concerne le processus d'offres ouvertes et la deuxième concerne le processus d'offres scellées, exploitant l'environnement des places de marché, utilisant les compétences des acteurs pour définir les rôles de chaque participant et identifiant les types de connaissances disponibles, ceci afin de comprendre le plus simplement possible la technique des enchères inversées électroniques. Cependant, il est nécessaire de préciser que ces structures ne sont pas encore stabilisées et les distinctions restent floues. Même si le secteur des places de marché n'est pas encore stabilisé, leur intérêt n'est pas remis en cause.

Aujourd'hui, la tâche de la direction de l'entreprise est de trouver les méthodes les plus efficaces en termes de réduction de prix. Puisque les produits et services achetés constituent une grande partie du coût des marchandises vendues, il arrive que les acheteurs exercent une pression continue sur les fournisseurs. En effet, il est bien connu que les fournisseurs sont souvent forcés d'accepter cette pression pour continuer à recevoir des ordres. Cela peut, toutefois, porter préjudice à la performance et à l'attitude du fournisseur. C'est dans cette perspective que nous avons discuté dans cet article l'impact majeur des enchères inversées électroniques sur la relation acheteur / fournisseur. Nous avons notamment pu constater que les enchères inversées électroniques apparaissent idéales pour des contextes d'échange transactionnel, mais moins appropriées pour un échange relationnel (collaboratif), et que les soupçons d'opportunisme augmentent particulièrement après des enchères inversées électroniques à offres ouvertes.

5. Bibliographie

- AXELROD, R. (1984), *The evolution of cooperation*, Basic Books, New York (NY).
- BAKER, G., GIBBONS, R. et MURPHY, K. (2002), Relational contracts and the theory of the firm, *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 117, n° 1, pp. 39-84.
- BEME, D. et ALEXANDRE, L. (2000), *E-procurement : l'e-volution de votre fonction d'achat*, Medcost, Paris. Disponible sur : <<http://www.medcost.fr/semédicaux/s1180200.htm>> (consulté le 10 janvier 2003).
- D'AMOURS, L. (2002), *Les encans électroniques menacent-ils les PME ?*, Chronique La Presse. Disponible sur : <www.cefric.gc.ca> (consulté le 5 décembre 2002).
- EMILIANI, M. et STEC, D. (2002), Squaring online reverse auctions with the caux round table principles for business, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 7, n° 2, pp. 92-100.
- FAVIER, M., COAT, F. et SPALANZANI, A. (2002), Les places de marché : quelle performance effective pour les acheteurs et les entreprises clientes ?, *Actes du 7^{ème} Colloque de l'AIM*, Hammamet, pp. 20-34.

- GHIULAMILA, J. (2001), Appels d'offres en ligne : ces PMI qui osent pousser la porte des places de marché, *e+ L'Usine Nouvelle*, n° 3, pp. 20-26.
- HEITZ, C. (2001), Échanges interentreprises : les camelots du Net se mettent en place, *Le Monde Informatique*, n° 881, pp. 4-6.
- HOUSER, D. et WOODERS, J. (2001), *Reputation in auctions : theory and evidence from eBay*, WP # 00-01, University of Arizona, Tucson (AZ).
- JAP, S. (2001-a), *The impact of online reverse auctions on buyer-supplier relationships*, Unpublished WP, Ebusiness@MIT Center, Sloan School of Management, MIT, Boston (MA).
- JAP, S. (2001-b), Perspectives on joint competitive advantages in buyer-supplier relationships, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 18, n° 1-2, pp. 19-35.
- JOANIS, M. et GÉRIN-LAJOIE, R. (1998), *Le serveur de négociation électronique GAMME : un mécanisme générique de négociation*, CIRANO Project Report n° 1998-01, Montréal.
- LAFFONT, J.-J. (1997), Game theory and empirical economics : the case of auction data, *European Economic Review*, Vol. 41, n° 1, pp. 1-35.
- MCAFEE, R. et MCMILLAN, J. (1987), Auctions and bidding, *Journal of Economic Literature*, Vol. 25, n° 4, pp. 699-738.
- ROFFET, A. (2001), *La fonction achat au sein des places de marché virtuelles : l'e-procurement*, Rapport de recherche bibliographique, ENSSIB, Université Claude Bernard (Lyon I), Lyon.
- TIXIER, D. et PRAS, B. (1997), Marketing inversé. Interactivité, structure et pouvoir, in JOFFRE, P. et SIMON, Y. (éds.), *Encyclopédie de gestion*, Economica, Paris, 2^{ème} éd., pp. 1871-1886.
- TRAN, S. (2002), *Analyse économique du e-commerce : théorie et pratique*, Communication au Joint Workshop ENST & Université Paris IX-Dauphine, Paris, Décembre.
- WILLIAMSON, O. (1996), *The mechanisms of governance*, Oxford University Press, New York (NY).