

## ENCHERES B-TO-B SUR INTERNET : UNE RETICENCE QUASI-CULTURELLE

Mohamed Fakher BENTALEB\*

---

Résumé. - Après l'explosion de la bulle spéculative, un crash boursier et une consolidation, Internet s'est établi dans la sphère B-to-B comme un instrument de communication, d'achat et de vente. Les services Achats comme les services Ventes des entreprises ont subi un bouleversement ces dernières années. Ainsi, un nombre de plus en plus important d'analystes prévoient que l'émergence progressive des « places de marché » et plus précisément des enchères inversées électroniques pourra constituer une opportunité majeure pour les PME. L'article commencera par une brève présentation des enchères inversées électroniques via Internet, ensuite nous tenterons d'apporter des éléments de réponse à la question : pourquoi certaines entreprises manifestent-elles une réticence à l'égard de l'utilisation des enchères inversées électroniques malgré les avantages qu'elles peuvent procurer ?

Mots-clés : E-commerce ; Achat ; Internet ; Place de marché ; Enchère inversée électronique.

### 1. Introduction

Le commerce électronique est un outil au service de l'entreprise qui souhaite intégrer l'activité commerciale. Cependant, sa mise en place requiert un investissement humain et technologique. Le montant de cet investissement diminue avec le temps. En effet, avant la démocratisation d'Internet, le standard de communication le plus utilisé pour les transactions inter-entreprises était l'EDI (Échange de Données Informatisé). Le coût jugé très élevé et la complexité de sa mise en place, rendent l'EDI accessible uniquement aux grandes entreprises. D'après les analystes, l'interface graphique, universelle et la facilité d'utilisation du Web ont

---

\* Enseignant-Chercheur, Institut Supérieur des Etudes Appliquées de Zaghouane, Université de Tunis.

accélération le développement de ce réseau de communication désormais accessibles aux petites et moyennes entreprises. Ainsi, Internet propose des services et de nouveaux outils qui transforment en profondeur les transactions en ligne B-to-B. La fonction achat dispose désormais d'une multitude de services pour gérer efficacement et à moindre coût l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement global. En 2010, selon le cabinet d'étude Forrester Research, 25 % du commerce mondial se fera sur Internet (EMARKETER, 2006).

Ainsi, les places de marché électroniques (ou « *electronic marketplaces* ») sont considérées comme une véritable révolution dans les échanges B-to-B. Les places de marché proposent en effet via Internet des services et de nouveaux outils tels que des opérations de *sourcing* (recherche et choix des fournisseurs) ou d'enchère inversée électronique qui permettent de rationaliser le processus d'approvisionnement international en réduisant son coût et sa durée (BENTALEB, 2007). Très simple à utiliser et à mettre en place, l'enchère inversée électronique est une nouvelle méthode qui modifiera en profondeur la gestion des achats.

Le développement du commerce électronique B-to-B incite une recherche approfondie sur le thème, et spécialement sur les stratégies d'achat car, malheureusement, la plupart des travaux publiés concerne le commerce électronique, les ventes et le marketing, tandis que la dimension du e-achat est en grande partie négligée.

La place de marché relève d'une approche globale et sectorielle. Approche globale, parce qu'aujourd'hui, les places de marché réunissent des acteurs du monde entier, et approche sectorielle, parce que les places de marché rassemblent des acteurs d'un même secteur (grande distribution, automobile, aéronautique...).

Le premier objectif de cet article est d'expliquer le processus des enchères inversées électroniques. Le deuxième objectif consiste à savoir pourquoi certaines entreprises manifestent-elles une réticence à l'égard de l'utilisation des enchères inversées électroniques malgré les avantages qu'elle peut procurer ?

Cependant, le chercheur qui souhaite s'intéresser aux enchères inversées électroniques risque de se heurter à un écueil majeur, à savoir la difficulté d'approcher et de faire parler les divers protagonistes. Si le silence est souvent de mise du côté des acheteurs, des fournisseurs et des opérateurs, c'est que les conditions de réalisation des échanges entre eux restent un sujet jugé sensible, stratégique et confidentiel. Ceci nous a obligé à recourir à des sources secondaires.

## **2. Les enchères inversées électroniques**

Les enchères inversées électroniques 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). Selon une étude de Markess International en 2004, 85 % des administrations françaises ont eu recours à des opérateurs d'enchères inversées pour les accompagner dans leurs projets de dématérialisation des procédures d'achats publics (MARKESS INTERNATIONAL, 2004). Rappelons aussi l'exemple de la place de marché « BravoSolution » qui a réalisé la plus importante enchère inversée au monde d'un montant de 1,8 milliard d'euros sur 3 jours pour le compte du Système de Santé britannique (LETTRE DES ACHATS, 2006).

Les ventes aux enchères électroniques peuvent être catégorisées comme « côté vente » (« Sell Side » ou « Supplier Managed »), « côté achat » (« Buy Side » ou « Buyer Managed ») ou encore « indépendantes » (« Marketplaces » ou places de marché). La majorité des ventes aux enchères électroniques sont des modèles d'affaire « côté vente », administrés par le vendeur, avec des acheteurs multiples offrant pour des produits ou des services contre la pression des prix ascendante. Ebay (<www.ebay.com>) est un exemple d'un fournisseur de ventes aux enchères électroniques « côté vente » : les vendeurs cherchent en ligne des acheteurs sur un marché mondial. Les modèles « côté achat » deviennent plus communs dans le marché. Avec ce modèle, l'acheteur fait confronter en ligne de multiples fournisseurs offrant pour des produits ou services via des enchères inversées électroniques (COAT, FAVIER et SPALANZANI, 2002).



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

En outre, il est nécessaire de préciser que l'opérateur de la place de marché crée et accueille en temps réel des marchés virtuels pour des produits industriels et des matières premières. Il agit comme un intervenant dans un mécanisme d'intermédiation entre des fournisseurs souhaitant vendre leurs biens à un prix proche du vrai prix de marché, et des acheteurs qualifiés qui désirent acquérir ces biens (RUZICKA, 2000).

L'opérateur des enchères inversées électroniques ne conduit pas seulement l'événement d'une vente aux enchères, il fonctionne comme un associé d'affaires avec les acheteurs et leurs fournisseurs. Il est censé avoir une information détaillée sur les sources d'approvisionnement,

une connaissance approfondie des différentes catégories de produits, une expertise dans l'animation des marchés en ligne et la maîtrise du fonctionnement de ces marchés qui peut considérablement faciliter la recherche des fournisseurs pour les acheteurs industriels.

L'opérateur gère le processus de qualification qui inclut les soumissionnaires (fournisseurs) qualifiés, l'organisation des articles dans des lots et le développement des appels aux mises (ou des demandes préliminaires ; en anglais *Request For Purchase* : RFP ; ou encore *Request for Quote* : RFQ) détaillant les standards que les fournisseurs doivent respecter pour participer à l'événement de l'offre en ligne. Ces standards incluent des exigences comme les spécifications physiques, les caractéristiques, la qualité, la quantité, le prix de réserve<sup>1</sup> et la performance de livraison des produits ou des services.

Selon les travaux de JOANIS et GERIN-LAJOIE (1998), une séance d'enchères inversées électroniques se compose de cinq étapes. En effet, 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. L'acheteur peut ainsi, s'identifier pour se connecter à la place de marché (*étape de l'identification*). Ensuite, l'acheteur peut envoyer à l'opérateur une RFP afin de la publier (*étape de la publication de l'offre d'achat*). Arrive ensuite, l'*étape de la consultation* où les fournisseurs avisés par l'opérateur (généralement par un e-mail) consultent la RFP déjà publiée.

L'*étape de négociation* constitue la pierre angulaire des enchères inversées électroniques. On distingue généralement deux types d'enchères inversées : les enchères *ouvertes* et les enchères *scellées*. La différence majeure entre ces deux types d'enchères réside dans la phase de négociation.

En effet, les mises envoyées par certains fournisseurs au cours des enchères inversées *ouvertes* sont connues de tous les autres fournisseurs, 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*<sup>2</sup> de l'enchère et peut la dépasser pour en devenir leader lui-même.

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 continue dans le cadre d'une

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> 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.

enchère inversée ouverte, les fournisseurs publient leurs offres et ont droit pour renchérir (sens décroissant) après une nouvelle mise. Avant la fin de la phase d'enchère continue, 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 pourrait s'écouler entre deux mises. Au cours de la phase d'enchère chronométrée, qui débute généralement dix minutes avant l'heure de la fin des négociations, chaque nouvelle mise entraîne une période de *prolongation* (de dix minutes par exemple) appelée une *ronde* (appelée aussi période d'*auto-extension*). 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.

En revanche les enchères inversées électroniques *scellées* sont identiques aux enchères ouvertes, sauf que 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 fournisseur qui a misé le prix le plus bas gagnera l'enchère. Dans ce cas de figure, les fournisseurs n'ont pas l'opportunité de voir les offres de leurs concurrents, de recalculer et de soumettre des offres complémentaires. Le montant des soumissions demeure secret jusqu'à la fin de la négociation, c'est-à-dire que ni l'acheteur ni les fournisseurs n'ont accès à cette information. Elle est recueillie et archivée par l'opérateur de marché.

La transaction est confirmée par un bon de commande électronique certifié envoyé par courrier électronique. Ce n'est qu'à cette dernière étape (*étape du bon de commande électronique*) de l'enchère inversée électronique que l'acheteur apprend l'identité du fournisseur gagnant. Enfin, 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.

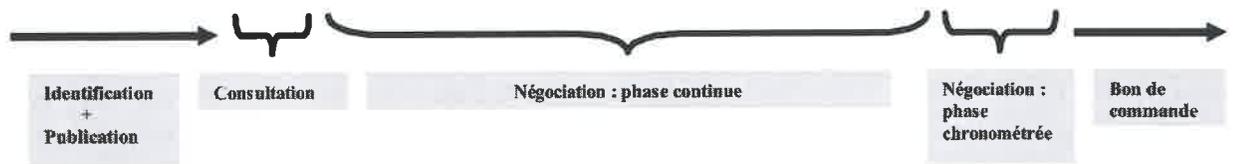
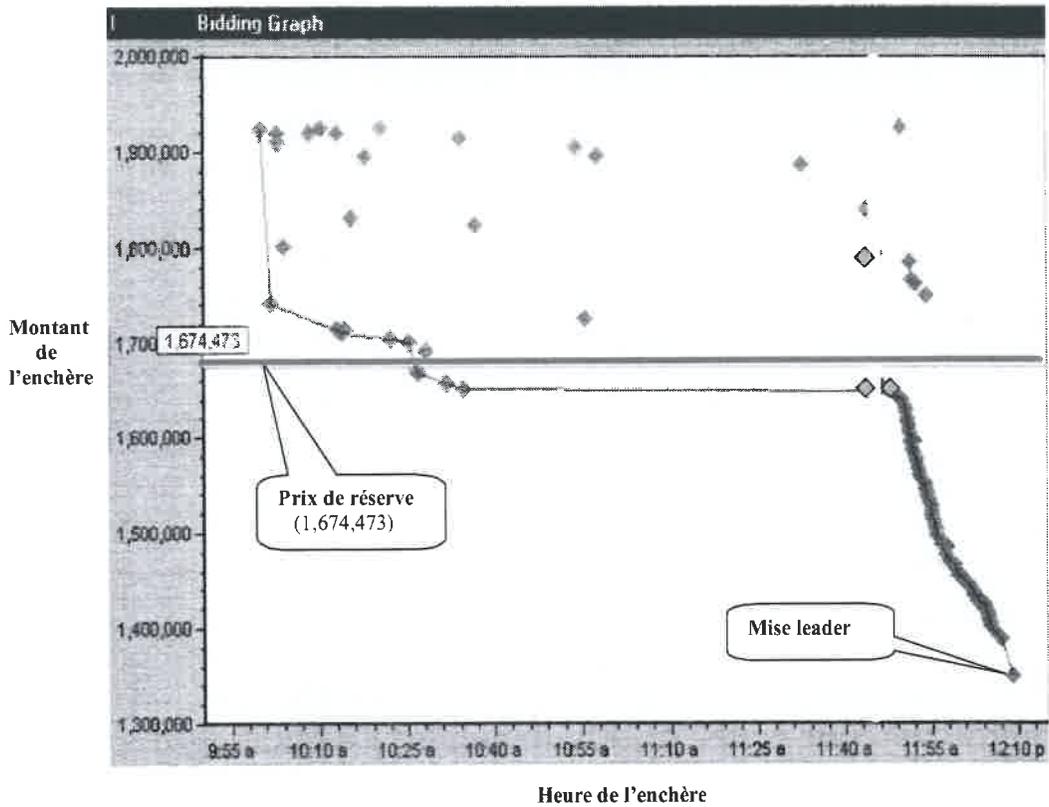


Figure 2 : déroulement d'une enchère inversée.

### 3. Les arguments évoqués par les entreprises réticentes à l'utilisation des enchères inversées électroniques

De nombreux témoignages et enquêtes font clairement ressortir une réticence quasi culturelle vis-à-vis de l'utilisation de l'informatique et plus particulièrement de l'Internet. Elle est à l'origine de l'attitude de réserve à l'égard des places de marché pour les activités de sourcing. En effet, ce sont les places de marché et surtout l'Internet qui sont réellement perçus comme un « danger », et non pas l'enchère inversée en elle-même. Les paragraphes suivants en donnent quelques exemples à partir d'enquêtes et rapports, ainsi que des sites Web de plusieurs entreprises.

### 3.1 *Le manque de confiance*

Le contact virtuel entre l'acheteur et le fournisseur constitue l'un des inconvénients majeur des places de marché et pose ainsi, le problème de confiance. La construction et la gestion d'une relation de confiance entre acheteurs et fournisseurs sont très importantes pour le développement du commerce électronique et plus particulièrement des places de marché. Un minimum de confiance entre ces deux protagonistes est primordial. En d'autres termes, ce fournisseur va-t-il honorer ces engagements ? Quels sont les recours possibles pour l'acheteur ? Mêmes inquiétudes du côté du fournisseur : cet acheteur va-t-il honorer ces engagements financiers ?

Il apparaît donc, que le rôle de l'opérateur est essentiel car il est censé être un « tiers de confiance » qui apporte à l'entreprise nouvelle qui arrive sur le marché virtuel le capital de confiance qu'il a su gagner auprès des clients et des fournisseurs.

Ainsi, en 2002, le Conseil général de l'Oise (France) a signé un partenariat avec Omnikles pour l'installation d'une plate-forme dématérialisée et sécurisée de gestion des enchères inversées électroniques : « Les entreprises candidates à l'obtention d'un marché public de la ville peuvent s'acquitter des formalités préalables à leur candidature, déposer leur dossier et échanger avec la ville, via Internet », expliquent les deux partenaires. Les entreprises qui ont opté pour le processus dématérialisé du dépôt de leur candidature doivent télécharger les formulaires nécessaires à la constitution de leur dossier. Une fois signés et cryptés, ils sont envoyés de manière sécurisée par le biais du Web. La ville reçoit ainsi d'Omnikles l'ensemble des documents envoyés par les candidats, le tout étant alors porté à la connaissance de la Commission d'appels d'offres. Après délibération de celle-ci, la ville dépose ses décisions notifiées sur le serveur du tiers de confiance Omnikles, qui informe l'entreprise retenue et les entités déboutées (<[www.qualisteam.fr](http://www.qualisteam.fr)>, 2004).

« Le vendeur devra prendre la garantie d'être effectivement payé. C'est bien sur ce point qu'intervient l'assureur crédit. Bien entendu, nos offres peuvent différer des offres traditionnelles, mais nous choisissons toujours un certain nombre d'acheteurs à l'entrée et donc de places de marché », affirme Emmanuel BOURGEOIS, Directeur commercial de Euler SFAC oeuvrant dans le secteur de l'assurance-crédit (<[www.achatpro.com/actualités](http://www.achatpro.com/actualités)>, 2003).

D'après les travaux de YOLIN (2005), l'opérateur peut intervenir :

- ⇒ En apportant des éléments d'évaluation sur le vendeur ou l'acheteur, en les labellisant ou en les qualifiant, à travers un certain nombre de règles de conduite (origine des produits, le règlement des litiges, le traitement des données personnelles...) et en apportant ainsi, une garantie de sérieux. A titre d'exemple, pour pouvoir adhérer à la place de marché FoodsTrading (produits frais), chaque utilisateur doit être certifié et sa

crédibilité financière être garantie par la Coface. En effet, la Coface ([www.cofacering.fr](http://www.cofacering.fr)) a développé le système @rating qui suit en permanence 33 millions d'entreprises dans 140 pays. En association avec Gemplus et la Banque Populaire (BP), elle a lancé une carte couplant l'identification du porteur et son habilitation à réaliser la transaction avec le système @rating, la BP intervenant comme intermédiaire de confiance pour le paiement et permettant ainsi de réduire les coûts de la chaîne paiement facturation interentreprises. Aux Etats-Unis le site Truste ([www.truste.org](http://www.truste.org)) appose son label « TRUSTe » sur les sites qui respectent sa charte (Excite, Disney, IBM, Intel, ...).

- ⇒ En jouant le rôle d'un assureur qui se rémunère en prenant un pourcentage sur les factures, variable selon les risques. Ainsi, Certifier ([www.certifier.net](http://www.certifier.net)) par exemple, spécialisé dans les ventes en ligne de produits dématérialisés, prend jusqu'à 40 % de commission. En France, SecurAchat ([www.securachat.com](http://www.securachat.com)) joue un rôle similaire et a signé des partenariats avec les principaux sites de vente aux enchères.

### 3.2 *Les risques de piratage*

Certains dirigeants d'entreprises avancent des inquiétudes concernant la confidentialité des échanges, le risque de falsification en cas d'interception des documents jugés sensibles ainsi que l'impact d'une panne du réseau. « Les places de marché doivent rassurer les utilisateurs sur la sécurité de la transaction » (<[www.k-buy.com](http://www.k-buy.com)>, 2003). Effectivement, ce point représente aussi l'un des freins majeurs à l'utilisation des places de marché puisque, d'après une étude menée par Forrester Research, 50 % des utilisateurs jugent les places de marché peu sûres (Forrester Research, 2001). Christophe ALVISET, sous-directeur Informatique et Nouvelles Technologies du Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, précise à propos d'éventuels risques d'agression des systèmes informatiques des entreprises impliquées dans des places de marché : « Sauf incompréhension de ma part, il n'y a pas de recours possible. Il revient au fournisseur et à l'acheteur d'envoyer des documents sans virus » (<[www.minefi.gouv.fr/](http://www.minefi.gouv.fr/)>, mars 2003). Ainsi, la Commission Européenne s'est intéressée de plus près à ce problème en menant des recherches sur la sécurisation des transactions électroniques entre entreprises avec la Global Trust Authority (<<http://europa.eu.int/ISPO/ecommerce/events/esignature.pdf>>, 2004).

### 3.3 *La crainte d'un balancement de pouvoir*

Pas entièrement convaincus par les atouts du commerce électronique, les membres de la délégation Rhône-Alpes se sont inquiétés de l'évolution du rôle de l'acheteur : « Avec toutes ces nouvelles solutions de négociation de contrat notamment, nous allons être remplacés par des Directeurs Administratifs et Financiers ! » disent certains d'entre eux (Arseg Info, 11 janvier

2002). D'après une étude menée par Action70 en 2001, « Les chefs d'entreprise sont encore assez réticents à faire évoluer leur société parce que les NTIC mettent souvent en cause leur organisation et leur gestion de l'information. Même si les entreprises ont de réelles capacités d'adaptation, leurs démarches sont lentes et les freins culturels profonds ... les usages sont encore à leurs balbutiements » (<[www.action70.com](http://www.action70.com)>, 2001).

Ce blocage est souvent évoqué par les membres des services Achats (dans les entreprises acheteuses) et des services Ventes (pour les fournisseurs). Ils craignent que l'on s'interroge sur leur véritable valeur ajoutée du fait du développement de nombreuses places de marché qui assurent très souvent les différentes procédures liées à l'approvisionnement, à la vente, à l'évaluation des risques, au transport de la marchandise et au paiement. Pour Jean-François CAZENAVE, directeur général de Hubwoo, opérateur de place de marché, la crainte des acheteurs est légitime : « Les services achats des grands comptes n'ont pas attendu les enchères inversées pour faire du sourcing. Certains ont déjà 10 ans d'expertise. C'est tout à fait compréhensible qu'ils voient dans les sites spécialisés une menace certaine » (Décision Achat, novembre 2001).

Par ailleurs, « cette ouverture [sur les places de marché] ne fait pas bon ménage avec les situations oligopolistiques des fournisseurs dans certaines entreprises. Des situations plus fréquentes qu'on ne le croit et qui entraînent quelques résistances du côté des acheteurs » explique Thierry de CASSAN, Directeur général et fondateur de SynerDeal (<[www.lenouvelhebdo.fr](http://www.lenouvelhebdo.fr)>, 17 mai 2002). Cependant, Didier PICOT, président de SynerDeal, affirme : « Après une période d'inquiétude pour leur emploi, les acheteurs réagissent très positivement, car ils réalisent que ces nouveaux outils leur permettent de faire des choses impossibles jusqu'à présent. Leur fonction va être valorisée. L'utilisation de ces nouvelles technologies renforce la valeur ajoutée de leur métier, en les libérant d'une partie du processus administratif [...] Ils ne se feront plus engueuler par le fournisseur qui a perdu. L'écart de prix sera indiscutable. Cela rend leur fonction moins suspecte. » (Le Monde, 18 avril 2000).

### ***3.4 La peur de la transparence***

L'enchère inversée électronique, d'une certaine manière, introduit une transparence forcée pouvant s'avérer gênante. En effet, certaines entreprises dissimulent à ses clients et ses concurrents des informations (stocks, capacité productif...) dont elles peuvent craindre qu'elles soient utilisées contre elles (pour diminuer ses prix par exemple).

Les places de marché constituent souvent un projet partagé par plusieurs entreprises. Ceci oblige ces entreprises à adopter le modèle de firme virtuelle pour en tirer les avantages escomptés (réduire les stocks, bonne réactivité en cas d'incident). Cet argument renvoie aux

aspects sécuritaires : une place de marché ne fonctionnera véritablement de manière efficace qu'en présence d'une culture de la confiance.

### 3.5 *Le vide juridique*

La quasi absence de législation claire régissant le commerce électronique et plus précisément les enchères inversées électroniques freine le succès et le développement des places de marché dans le monde. Il est clair aussi que le risque de piratage (l'interception des données envoyées électroniquement et la possibilité de les changer) aggrave la situation.

Cependant, certains analystes affirment qu'« Avec ou sans signature électronique, un e-mail peut dans certains cas avoir la même valeur juridique qu'une lettre écrite » (<[www.symantec.com/region/fr/resources/email.html](http://www.symantec.com/region/fr/resources/email.html)>, 2007). En effet, dans le domaine commercial, se mettent en place des cybertribunaux qui devraient fonctionner sur le principe de l'arbitrage (YOLIN, 2005) :

- ⇒ « Virtual Magistrate », fondé sur le concept anglo-saxon de la « common law », dont le directeur exécutif estime que les décisions rendues formeront progressivement un corpus jurisprudentiel qui donnera naissance au droit commun de l'Internet ([www.timwilson.com/juridiques.html](http://www.timwilson.com/juridiques.html)).
- ⇒ « Cybertribunal » ([www.cybertribunal.org](http://www.cybertribunal.org)), système québécois de règlement des conflits, qui prend en compte les codes civils des pays latins (Centre de recherche de droit public de l'université de Montréal, <[www.juriscom.net/espace2/guide.htm](http://www.juriscom.net/espace2/guide.htm)>).

En France, la loi du 2 août 2005 a intégré un article L.442-10 dans le Code du commerce qui réglemente spécifiquement les enchères inversées électroniques. L'objectif de ces dispositions est de protéger le fournisseur contre le comportement de certaines centrales d'achat en imposant plus de transparence, en luttant contre les pratiques discriminatoires et en interdisant certains produits. Ainsi, les produits agricoles périssables ou issus de courts cycles de productions, d'animaux vifs, de carcasses, produits de la pêche, produits de l'aquaculture et produits alimentaires de consommations courantes issues lors de la première transformation de ces produits sont interdites dans le cadre des enchères inversées électroniques. A défaut, le contrat sera déclaré nul et l'acheteur verra, de plus, sa responsabilité civile engagée.

En plus de cette disposition, la loi PME en France a inséré un article L.443-2 I du Code de commerce qui met fin à la pratique du « lièvre<sup>3</sup> ». Le fait de baisser ou de tenter de baisser artificiellement le prix est désormais sanctionné de deux ans d'emprisonnement et de 30 000 € d'amende.

<sup>3</sup> Pratique qui consiste, pour l'acheteur, à créer un enchérisseur fantôme. Ce dernier proposera des enchères toujours plus basses pour pousser les autres offreurs à diminuer leur prix.

En outre, un autre type d'enchères électroniques inversées a fait couler beaucoup d'encre en France en début d'année 2006 : les enchères inversées qui mettent en concurrence le salaire des candidats à une offre d'emploi. Ainsi, à « CV » égal et préalablement choisi par l'employeur, le candidat le moins offrant sur son salaire remportera le poste. Après débats, le législateur français a décidé d'interdire ce type d'enchère dans le secteur de l'emploi. La loi pour l'égalité des chances<sup>4</sup> prévoit, en effet, dans son article 12 d'insérer un nouvel article L.121-10 dans le code du travail.

### 3.6 *Le manque de contact physique*

Le manque de contact physique avec les partenaires est un frein non négligeable évoqué tant par des acheteurs que par des fournisseurs. Roger NAVARRO, Web manager France de Xerox, déclare : « Je suis convaincu que les sites Web doivent être complétés d'un numéro d'appel et surtout de la possibilité de recourir à une personne physique ». Pour sa part, Emmanuel BOURGEOIS, Directeur commercial de Euler SFAC, explique : « En tant que Directeur Commercial et Marketing d'une compagnie d'assurance, je crois forcément au contact physique. Cependant, je ne joue qu'un rôle de complément dans la place de marché. En effet, je suis présent sur la place pour garantir au vendeur la bonne finalité de sa transaction commerciale. En somme, je n'assure aucun contact physique » (<[www.achatpro.com](http://www.achatpro.com)>, 2003).

Notons que selon une étude réalisée en France par Sociovision en mai 2000, 85 % des utilisateurs du Web sondés mettaient en avant l'impossibilité d'essayer le produit avant de l'acheter comme frein majeur pour l'acquisition de biens sur Internet ([www.roanne.cci.fr/biennale/10emebiennale/](http://www.roanne.cci.fr/biennale/10emebiennale/)). Hubert AUBRY, acheteur chaussures femme, GEMO déclare : « je n'utilise pas de portails électroniques. La grande distribution le fait mais les résultats peuvent être désastreux car on ne voit pas le produit. » (DE FAULTRIER, ROUSSEAU et POUTIER, 2004).

Néanmoins, « une virtualité de la rencontre et de l'accord, permet de ne pas introduire une dimension affective dans la relation, et surtout, de raisonner sur des faits et sur des chiffres » précise Yves DAVID, Directeur de la coordination de Casino (DAVID, 2002).

### 3.7 *Une technologie non stable, complexe et coûteuse*

L'un des problèmes qui risque de limiter la croissance des enchères inversées électroniques est la vitesse du progrès technologique. Comme l'explique François JACLOT, vice-président du directoire du Groupe Suez-Lyonnaise des Eaux, : « Tout d'abord, [le progrès technologique] n'est absolument pas mesurable à l'avance [...] Par ailleurs, personne ne peut non plus présager de la capacité des entreprises à intégrer le changement ou la vitesse

---

<sup>4</sup> Loi n°2006-396 du 31 mars 2006 pour l'égalité des chances, publiée au JO n°79 du 2 avril 2006.

d'intégration de ce changement » (<[www.achatpro.com](http://www.achatpro.com)>, 2003). En ce qui concerne les difficultés techniques surmontées par les places de marché, Cyrille WITJAS, Directeur chez Accenture, met en avant le manque de stabilisation des solutions et leurs fonctionnalités, encore à l'état de promesse. « Il n'est pas rare, précise-t-il, d'avoir plusieurs changements de versions en cours d'année ; d'autre part, les possibilités d'intégration, notamment avec les ERP des acheteurs ou des fournisseurs, sont trop nombreuses, complexes et encore en évolution » (WITJAS, 2001).

Selon une étude de K-BUY en 2001, il n'existe pas encore de standard en ce qui concerne les logiciels de création de place de marché : « Cela a donné lieu à une multiplication des logiciels, chaque éditeur essayant d'imposer le sien. En conséquence les fournisseurs, s'ils veulent être présents sur plusieurs places qui utilisent des systèmes d'exploitation différents, doivent écrire leurs produits sous plusieurs formats. Pour limiter les coûts, ils sont donc dans l'obligation de faire des choix entre les places de marché » (<[www.k-buy.com/actualite](http://www.k-buy.com/actualite)>, 2001).

Ajoutons que si les outils Internet sont maîtrisés sans difficulté par un adolescent, ils peuvent avoir une image de forte technicité pour certaines PME. Il nous semble intéressant d'évoquer ici les travaux de RUZICKA (2000) qui essaient de comprendre les freins des employés des services Achats à l'utilisation des enchères inversées électroniques comme aide à la décision. En effet, selon l'auteur, les aides à la décision sont des outils qu'un personnel du service Achat peut utiliser pour l'assister à accomplir une négociation. Néanmoins, certains acheteurs préfèrent les négociations traditionnelles de face-à-face. Même si la majorité des personnes interviewées dans la recherche de RUZICKA (2000) parlent avec beaucoup d'enthousiasme sur leurs expériences des enchères inversées électroniques, leur adoption de l'outil n'est pas aussi prometteuse. Pour RUZICKA (2000), les employés résisteront au changement de leurs pratiques traditionnelles car ils « ne font pas confiance à des machines » (des logiciels et des ordinateurs) pour accomplir une tâche aussi délicate que l'approvisionnement. En effet, l'auteur affirme que seul un petit groupe d'employés a adopté la technologie des enchères inversées, tandis que la plupart n'ont utilisé que leurs propres moyens « humains » pour la négociation de face-à-face des contrats d'achat. Cependant, quelques personnes interviewées croient que la meilleure manière de surmonter la résistance aux changements est d'offrir des encouragements à travers des objectifs cohérents et atteignables (réalisables). Les employés doivent être assurés que l'enchère inversée électronique ne remplacera pas leurs savoir-faire et leurs compétences. Les professionnels de l'approvisionnement peuvent craindre que l'on s'interroge sur leur véritable valeur ajoutée si cet instrument électronique permet une réduction de 30 % ou plus d'économies, comparées avec leur capacité de négociation de face-à-face. Les employés doivent donc voir la technologie comme un instrument qui les assistera à atteindre leurs objectifs annuels de réduction des coûts.

En France, les professionnels se heurtent souvent à l'obstacle de la langue, car les règles qui se sont imposées sont celles du monde anglo-saxon : 96 % des sites de commerce électronique sont anglophones et 2 % francophones (Enquête réalisée en mars 2000 par l'United States Internet Council). En outre, « il semble également que les PME bien équipées sur le plan technologique soient nettement plus avantagées. Remporter une enchère électronique n'exige en soi qu'une connexion haute vitesse, toutefois répondre par la suite à la demande requiert souvent d'adapter ses technologies à celles du donneur d'ordres. Or, bon nombre d'entreprises québécoises fonctionnent encore avec de petits systèmes maison qui ne peuvent, sans modifications majeures, s'arrimer aux grands systèmes sophistiqués des acheteurs. Une opération qui implique des investissements considérables pour des contrats que l'on risque de perdre à la prochaine enchère inversée électronique. Le problème avec les PME c'est qu'elles ne sont pas proactives en matière d'appropriation des technologies mais réactives. Pour décrocher un contrat ou pour ne pas perdre un client, elles vont se conformer aux exigences technologiques de l'acheteur. Toutefois cette décision doit être planifiée en fonction des processus d'affaires de l'entreprise et non pas prise à la légère ou en fonction d'un seul client » rapporte Cédric ROUSSEL, consultant-solutions chez Primonics, un intégrateur de système de gestion (<[www.cefrico.qc.ca](http://www.cefrico.qc.ca)>, 2005). En bref, le recours aux enchères inversées électroniques s'avère encore très complexe pour les entreprises de petite taille.

Néanmoins, les entreprises proposent une formation à leurs fournisseurs dans le but d'obtenir au final de meilleurs résultats. Ainsi, la Redoute (membre de la place de marché GNX : Global Net Exchange) propose aux fournisseurs pour se familiariser avec les enchères inversées, un kit de formation en ligne (sur le site [gnxtraining.com](http://gnxtraining.com)), une formation en conférence téléphonique organisée par La Redoute et enfin, un formateur interne chargé de faire découvrir les fonctionnalités et manipulation de l'outil par l'intermédiaire de l'animation d'une enchère fictive depuis le poste de travail du fournisseur<sup>5</sup> (DE FAULTRIER, ROUSSEAU et POUTIER, 2004)

Reste la question du coût. Les acheteurs comme les fournisseurs redoutent le coût élevé relatif à l'intégration à une place de marché. Roger NAVARRO, Web manager France de Xerox, affirme : « Souvent, les intervenants sur les places de marché nous ont demandé si nous étions capables d'intégrer leur processus d'achat. Bien entendu, nous en avons la possibilité, cependant cette opération demande beaucoup d'investissement en temps et en argent » (<[www.achatpro.com](http://www.achatpro.com)>, 2003). Ces coûts élevés, et la volonté d'aller vite, ont sans doute contraint les places de marché à consacrer trop d'énergie et de ressources aux technologies.

---

<sup>5</sup> Depuis mi-février 2003, c'est GNX qui se charge de la formation des fournisseurs selon la même procédure. La Redoute n'a plus de formateur interne mais une demande de former les fournisseurs sur place a été formulée auprès des agents et bureaux d'achats de l'entreprise (DE FAULTRIER, ROUSSEAU et POUTIER, 2004).

C'est l'avis de Marcom Generation, qui chiffre l'investissement pour la sélection et la mise en oeuvre des outils à 80 % de l'investissement total, au détriment des phases amont (analyse des besoins) et aval (formation et conduite du changement). Dans un cycle de projet équilibré, la mise en oeuvre consomme 30 à 40 % des ressources (<[www3.ccip.fr/ciber/sitessept.htm](http://www3.ccip.fr/ciber/sitessept.htm)>, 2004). Dans le même ordre d'idée, Christophe ALVISET, sous-directeur informatique et nouvelles technologies du Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie (MINEFI), déclare : « Le coût de formation des agents [aux enchères inversées électroniques] fait partie des coûts habituels des projets informatiques. Il n'est pas supérieur pour la dématérialisation des achats publics [...]. Les fournisseurs devront se former à l'outil, il faut donc espérer qu'ils ne seront pas trop nombreux et trop différents. Le coût de l'apprentissage sera à la charge du fournisseur. Ce qui peut faire question, c'est de savoir si le coût d'assistance informatique aux fournisseurs doit leur être facturé ou non » (<[www.andgdgard.asso.fr/cv/Alviset.pdf](http://www.andgdgard.asso.fr/cv/Alviset.pdf)>, 2004).

### ***3.8 Une technologie non adaptée aux produits complexes ou de marque***

D'après les travaux de recherche de DE FAULTRIER, ROUSSEAU et POUTIER (2004), le type d'achats auquel les enchères sont adaptées est une question souvent soulevée par les acheteurs qui sentent ici une limite à l'outil. Et en effet, pour qu'une enchère soit adaptée, il est nécessaire de bien connaître le produit que l'on achète, qu'il ne présente aucune surprise. Il apparaît, selon l'étude, que les produits en phase de maturité ou en fin de vie sont donc plus adaptés que les produits plus récents dont l'acheteur ne maîtrise pas tous les paramètres : « Il est plus facile de négocier virtuellement les produits dont la complexité technique est réduite, avec une technologie facile à acquérir et un cahier des charges simple ou les produits dont la complexité est totalement maîtrisée ».

En outre, l'étude de DE FAULTRIER, ROUSSEAU et POUTIER (2004), montre que les produits dont la marque n'intervient pas dans le choix du consommateur (comme les produits premiers prix, par exemple), sont également appropriés aux enchères car ils peuvent provenir indifféremment d'un fournisseur ou d'un autre, ce qui ouvre le choix de l'origine et favorise la compétition entre vendeurs.

### ***3.9 Un effet de mode***

Le dernier constat de notre recherche indique que certaines entreprises considèrent encore les places de marché et Internet comme le résultat d'un effet de mode, aux bénéfices incertains.

Pour répondre à cet argument, Jeff CARR le président de RightWorks Corporation déclare que « l'impact d'une telle révolution technologique sur les marchés a, bien sûr, été extrêmement puissant et immédiat. Personnellement, j'estime que le phénomène [des places de marché] va durer. Il ne s'agit ni d'une tendance passagère, ni d'une mode. Bien au contraire, ces nouvelles modalités de communication vont améliorer la qualité des relations d'affaires et bouleverser

complètement la manière de gérer et de régler les transactions commerciales » (<www.achatpro.com>, 2003). Malheureusement l'explosion de la bulle spéculative et l'effondrement de milliers de start-ups, renforcent cet argument.

### **3.10 Une technologie non adaptée aux marchés concentrés**

Pour la réussite de l'enchère inversée il est nécessaire de faire participer un nombre de fournisseurs potentiels suffisamment élevé. A défaut, l'émulation entre fournisseurs invités est faible et par suite le prix descend faiblement par rapport aux prix de départ. L'enchère est peu adaptée aux marchés concentrés. Un autre facteur favorisant les enchères est le mix leader/challenger c'est-à-dire la présence de challengers (des fournisseurs moins connus de l'entreprise) dont la volonté de gagner le marché face aux leaders dynamise et intensifie la compétition (DE FAULTRIER, ROUSSEAU et POUTIER, 2004).

### **3.11 Problème logistique**

Incontestablement, le déficit logistique constitue lui aussi un déficit pour les fournisseurs dans le cadre des enchères inversées. En effet, la difficulté réside dans la nécessité fréquente de gérer les stocks nécessaires à la rapidité des livraisons à l'étranger en permettant une économie de transport par regroupement des envois à longue distance, le règlement des problèmes administratifs et douaniers locaux, techniciens nécessaires pour la mise en service ou l'après-vente,...

## **4. Conclusion**

L'éclatement de la bulle spéculative autour des valeurs boursières de l'Internet a suscité un profond scepticisme sur les chances de réussite des places de marché et des enchères inversées électroniques. Il apparaît que les PME, notamment, ne souhaitent pas encore confier des flux trop importants sur Internet compte tenu de problèmes de sécurisation et de confiance. Selon certaines études américaines, ce manque d'engouement pourrait s'expliquer par le fait que bon nombre de dirigeants ont, tout simplement, peur de se faire « arnaquer » (D'AMOURS, 2002). Ajoutons que l'intégration à une ou plusieurs places de marché exige des investissements non négligeables parfois lourds, à l'échelle des PME.

Bien entendu, les nouveaux modes de travail impliquent de profonds changements dans l'organisation des partenaires. En effet, notre étude permet de souligner qu'il existe une réticence quasi-culturelle vis-à-vis de l'utilisation de l'informatique. Elle est à l'origine de l'attitude de réserve à l'égard des enchères inversées électroniques. En soi, ces enchères ne représentent donc pas une menace pour les PME. Certaines pensent même qu'elles sont d'excellentes occasions d'affaire.

## 5. Bibliographie

- BENTALEB, M.F. (2007), « Les enchères inversées : l'évolution de l'achat industriel », *Revue Française de Gestion Industrielle*, Vol.26, N° 4, pp.
- COAT, F., FAVIER, M. et SPALANZANI, A. (2002), « Les places de marché : quelle performance effective pour les acheteurs et les entreprises clientes ? », *Actes du 7ème Colloque de l'AIM*, Hammamet, pp. 20-34.
- D'AMOURS, L. (2002), « Les encans électroniques menacent-ils les PME ? », *Chronique La Presse*. Disponible sur : <[www.cefrio.qc.ca](http://www.cefrio.qc.ca)> (consulté le 5 décembre 2002).
- DAVID, Y. (2002), « L'impact des places de marché sur les relations B-to-B », *Actes du Séminaire de la Direction des Statistiques d'Entreprises (INSEE)*, Paris. Disponible sur : <[http://www.insee.fr/fr/av\\_service/ecom\\_textes.htm](http://www.insee.fr/fr/av_service/ecom_textes.htm)> (consulté le 8 janvier 2003).
- DE FAULTRIER, B., ROUSSEAU, F. et POUTIER, E. (2004), « Fonction : acheteur », *Dunod*, Paris, pp.120-142.
- 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.
- 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.
- 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.
- RUZICKA, M. (2000), *Electronic commerce in supply chain management : the role of the electronic reverse auction in the negotiation process*, PhD in Business Administration, Arizona State University, Tempe (AZ), August.
- WITJAS, C. (2001), *Défis des places de marché achats [en ligne]*, Accenture, Paris. Disponible sur : <[http://www.accenture.fr/html/point\\_de\\_vue\\_places\\_de\\_marche.html](http://www.accenture.fr/html/point_de_vue_places_de_marche.html)> (consulté le 4 décembre 2002).
- YOLIN, J.M. (2005), *Réseaux de PME et communautés virtuelles : essai de typologie [en ligne]*, Février 2005, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie (France), Disponible sur : <<http://www.men.minefi.gouv.fr>> (consulté le 28 juillet 2006).