

LES APPORTS TRANSACTIONNELS ET RELATIONNELS DES ENCHERES INVERSEES BTOB

Smail BENZIDIA'

Résumé. - Les enchères inversées, principales innovations introduites par les places de marché électroniques (PDME), deviennent un facteur déterminant pour assurer la compétitivité des entreprises. Cette méthode permet aux donneurs d'ordres d'une part, d'automatiser leur activité achat notamment le processus de négociation, et également d'améliorer les relations avec leur réseau de fournisseurs souvent éloignés géographiquement. Par ailleurs, la méthode des enchères a été critiquée par la plupart des fournisseurs qui ont souvent refusé d'adhérer à ce système (achat de masse avec un prix très bas, pression et pouvoir des acheteurs, abus de pratique, etc.). Par conséquent, beaucoup d'entreprises, notamment les PME, se sentent exclues de ce système du fait de leur budget ainsi que de leur capacité de production qui ne les encouragent pas à y participer. La réussite de ce mode d'échange nécessite un esprit collaboratif basé sur de bonnes pratiques de la part des partenaires, des règles éthiques très claires et l'assurance que les fournisseurs soient, non seulement, bien encadrés et formés, mais aussi, qu'ils connaissent exactement les critères de sélection. En plus de cela, de nombreux travaux académiques ont fortement insisté sur le problème de la confiance qui reste toujours un frein au développement des relations virtuelles inter-entreprises. Le défi des PDME reste très important pour rassurer les entreprises du point de vue de la sécurité et de la fiabilité technologique des enchères inversées.

Mots-clés : Enchères inversées; Places de marché électronique; Relations client-fournisseur.

Enseignant Chercheur (MCF), Université de la lorraine, IUT Moselle-Est, smail.benzidia@univ-lorraine.fr.

1. Introduction

La mise en place d'une stratégie achat devient de plus en plus un véritable atout stratégique des entreprises. Ces entreprises tentent sans cesse d'améliorer cette fonction, tant au niveau interne qu'au niveau externe, dans leurs relations fournisseurs. En effet, les responsables des entreprises cherchent toujours à réduire les coûts et à optimiser les flux liés à cette fonction, car elle occupe une place importante en matière de coût de revient des produits.

En effet, on estime que 76% du chiffre d'affaires des grandes multinationales de l'industrie et 65% de celui des entreprises de services servent à régler des fournisseurs (Allagnat et al., 2007). Réduire ainsi la facture d'achat en quelques pourcentages favorise toujours la performance de l'entreprise et améliore son bénéfice (Allal-Chérif et Favier, 2008).

Ce nouveau besoin d'entreprise a été correctement soutenu par la croissance de la nouvelle technologie. En effet, de nouveaux modèles économiques spécialisés dans la prestation informationnelle ont émergé pour assurer le défi stratégique des entreprises. Parmi ces organisations, nous citons la nouvelle génération des PDME, qui ont parfaitement adapté leurs offres en proposant des services et de nouveaux outils qui s'inscrivent dans le cadre de la démarche d'optimisation et de rationalisation de la fonction achat. Le rôle des places de marché ne s'avère plus uniquement transactionnel, mais aussi informationnel. Il ne se limite plus à des tâches administratives, mais englobe également des tâches offrant aux acheteurs une vision stratégique de l'activité achat sur le long terme, indique Allagnat (2007). Parmi les outils proposés par les PDME nous citons les enchères inversées permettant aux entreprises acheteuses d'automatiser leur processus de négociation avec leurs fournisseurs. Les avantages de cette solution sont divers (réduction du cycle d'achat, automatisation du processus, amélioration de l'information, etc.). Cependant, la méthode des enchères a souvent été critiquée par la plupart des fournisseurs qui ont souvent refusé d'adhérer à ce système, en le considérant comme une méthode de pression pour un achat de masse avec un prix très bas. Par conséquent, beaucoup d'entreprises, notamment les PME, se sentent exclues de ce système. Leur budget ainsi que leur capacité de production ne les encouragent pas à participer à ce mode d'échange. Cette pression sur les prix ne correspond en aucun cas à l'esprit collaboratif inter-organisationnel et ne favorise pas une mise en place d'une stratégie sur le long terme tout en assurant la mutualité des intérêts entre les clients et leurs fournisseurs.

En vue d'acquérir une meilleure compréhension de l'utilisation des enchères inversées, l'objectif de notre recherche consiste à déterminer la valeur ajoutée apportée aux grands donneurs d'ordres. Nous discutons également de la relation entre les acheteurs et les fournisseurs ainsi que le rôle joué par les PDME pour garantir la confiance et devenir une source de création de valeur pour l'ensemble de ses acteurs.

2. Revue de littérature

2.1 Les places de marché et les enchères inversées

Le développement progressif des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) dans les années 1990 a vu l'apparition de nouvelles formes d'entreprises spécialisées dans le commerce électronique « les places de marché électroniques ou Electronic Marketplaces ». Bien plus qu'un simple lieu de rencontre de l'offre et de la demande, leur rôle d'intermédiaires a évolué vers un rôle de prestataires offrant de nouvelles solutions. Elles ont vocation à devenir de véritables accélérateurs de processus pour les entreprises et notamment les grands donneurs d'ordres. Les enchères inversées sont l'une des principales innovations introduites par les places de marché électroniques (Filsler, 2002). « L'entreprise demandeuse fait un appel d'offres pour le produit ou le service recherché auprès de fournisseurs qui proposent leurs produits et prix, puis ils participent à des enchères avant la décision finale, celles-ci allant de manière décroissante » (Ghiulamila, 2001, p. 22). Dans ce sens, différentes firmes multinationales notamment des constructeurs automobiles dont par exemple Renault, Peugeot-citroën, Volkswagen, etc., ont choisi cette pratique pour améliorer leur processus achat. Les enchères inversées peuvent être monocritères (négociation sur le prix uniquement) ou multicritères (prise en compte d'autres éléments comme la qualité, la quantité, les conditions de livraison) (Caby-Guillet et al., 2007). L'animation des enchères inversées est souvent effectuée par le service achat des entreprises. Néanmoins, certaines entreprises préfèrent externaliser cette fonction à des PDME, comme le fait Synertrade. Au départ, les enchères électroniques concernaient essentiellement des biens et des services indirects. Actuellement, nous remarquons que de plus en plus de sociétés et d'organismes proposent des biens et des services directs, tels que des marchandises (textile, loisirs, bricolage, ...) (Dominguez, 2005).

<p>Les enchères Anglaises ou Ascendantes</p>	<p>Le vendeur propose un prix. Ce prix ne cesse d'augmenter jusqu'au moment où il ne reste qu'un seul enchérisseur. Il s'agit donc de proposer le prix le plus élevé.</p>
<p>Les enchères Duch, Inversées ou Descendantes</p>	<p>A l'inverse des enchères ascendantes, les enchères descendantes consistent à démarrer d'un prix élevé, proposé par le vendeur. Ce dernier le fait descendre jusqu'à ce qu'un acheteur se manifeste.</p> <p>Cette méthode demande une grande attention de la part des acheteurs car elle représente deux formes de risques : le risque d'acheter tôt, et donc à un prix très élevé, ainsi que le risque d'attendre trop longtemps, et donc que quelqu'un d'autre se porte acquéreur.</p>
<p>Les enchères de type Yankee</p>	<p>Dans ce type d'enchères, plusieurs produits identiques sont proposés simultanément. Les enchères peuvent monter ou descendre.</p>

Source: adaptée de Dominguez (2005, p.70)

Tableau 1 : Les différents types d'enchères électroniques.

2.2 *Les enchères inversées et la confiance inter-entreprises*

L'objet de ce point d'analyse consiste à étudier le concept de la confiance et les c-a~tes qui peuvent survenir lors de l'utilisation d'outils comme les enchères inversées. Notre objectif, dans un premier temps, s'attachera à savoir si la confiance entre acheteurs et vendeurs correspond à la réalité de ce nouveau mode d'échange électronique. Dans un second temps, nous tenterons de mettre un cadre à cette analyse en nous attachant à deux points de vue différents en matière de confiance, à savoir la technologie, et l'économie.

Instaurer un climat de confiance s'avère un facteur déterminant dans le développement du commerce électronique, et notamment des places de marché (Bentaleb, 2007). Tan et Thoen (2002) ont centré leurs études sur le rapport de confiance et la transaction dans les relations inter-organisationnelles, à travers des outils basés sur l'Internet. Les auteurs indiquent que l'environnement du commerce électronique est de toute évidence un environnement à risques: les entreprises ne peuvent pas s'engager sur une transaction électronique si le niveau de confiance n'a pas atteint un seuil important. Une confiance mutuelle favorise, d'une part, un échange mutuel basé sur un esprit collaboratif et, d'autre part, la volonté d'investir dans une relation à long terme. (Ganesan, 1994; Morgan et Hunt, 1994). Dans le cadre de notre recherche, de nombreux travaux académiques ont traité la pratique des enchères inversées et ont fortement insisté sur le problème de la confiance qui deviendrait, via des places de marché, un frein au développement des relations inter-entreprises. (Emiliani et Stec 2001 ; Ammar et Chakri, 2006). En effet, les fournisseurs se méfient de ce mode d'échange virtuel pouvant conduire à des comportements d'opportunisme de la part des acheteurs (Donada, 1997), tels que la pratique des enchères faussées. Autrement dit, le changement, mené individuellement par les acheteurs, influence le mode de fonctionnement des fournisseurs qui doivent s'y adapter en raison de leur dépendance. Cette dépendance est née du pouvoir des donneurs d'ordres qui imposent de plus en plus d'exigences à leurs fournisseurs pour conserver leur compétitivité. Selon Amar et Charki (2006), « la majorité des fournisseurs perçoit les enchères comme une remise en cause substantielle du mécanisme de la relation client» (p. 1). Les auteurs ajoutent que cette méfiance se matérialise par un manque d'engagements réciproques qui menace, par conséquent, la qualité des relations entre les acteurs, car la satisfaction perçue de ce mode de négociation n'est plus à double sens.

La réussite des relations inter-organisationnelles impose à l'entreprise « Pivot » et à ses partenaires d'avoir des objectifs communs bien définis. Les objectifs erronés peuvent conduire à de réels conflits entre les partenaires. « Pour éviter les comportements opportunistes, les entreprises et les partenaires commerciaux devraient partager leurs objectifs et leurs priorités. Si les objectifs des entreprises sont compatibles entre eux et que leurs rôles sont clairs, la gamme

acceptable des activités de collaboration devient plus définie. Ainsi, l'anxiété liée à la confiance mutuelle serait réduite' » (Kim et al., 2009, p. 3).

D'un point de vue technologique: Le changement technologique est considéré comme le plus important des nombreux facteurs environnementaux qui contribuent à l'incertitude dans les relations inter-organisationnelles (Ratnasingam, 2004; Kim et al., 2009). Il devient en effet un obstacle à l'amélioration des relations inter-organisationnelles. A l'heure actuelle, les entreprises ne ressentent pas de facilité, ni de confiance dans leur intégration au monde virtuel. Leurs craintes concernent différents mécanismes dont la qualité de la transaction, la sécurité et la confidentialité des données (Ratnasingam, 2004). Le défi des PDME reste très important pour rassurer les entreprises du point de vue de la fiabilité technologique, en offrant, par exemple, des solutions souples et faciles à utiliser. Les fournisseurs sont les principaux acteurs concernés par cette problématique (partage d'informations confidentielles sur la conception de produits, pratiques liées à des outils tels que les enchères inversées, etc.). Ratnasingam (2004) insiste sur l'aspect de la sécurité technique du commerce électronique qui devient un moyen de succès relationnel dans l'instauration d'un climat de confiance, d'où la nécessité de la mise en place d'un cadre juridique efficace (Murillo, 2001 ; Pavlou, 2002 ; Gunasekaran et Ngai, 2004). L'efficacité juridique signifie que les transactions électroniques doivent être effectuées dans un environnement sécurisé tel que la loi le précise. L'obligation juridique peut donc engendrer la confiance ainsi que la crédibilité des fournisseurs. C'est également une source de satisfaction pour les fournisseurs puisque cet environnement, digne de confiance, réduit l'incertitude, les conflits et les comportements opportunistes (Pavlou, 2002). Par ailleurs, Hsiao (2003) souligne que le rejet technologique dépend aussi des mécanismes socio-culturels de la société et qu'ils doivent être pris en considération. Par conséquent, Tan et Thoen (2002) suggèrent la mise en place de mécanismes de contrôle qui peuvent assurer la transaction commerciale. « Par un mécanisme de contrôle, on entend les procédures et les protocoles qui surveillent et contrôlent la bonne exécution d'une transactions ». (p. 234).

D'un point de vue économique : La confiance, dans une perspective économique, implique un processus purement calculatoire. En effet, les partenaires commerciaux réalisent leur propre analyse afin de calculer la variation collt-avantage et savoir s'ils peuvent générer un bon retour sur investissement avant d'adopter une stratégie (Ratnasingam, 2004). Dans ce contexte, les principaux objectifs de réalisation d'une transaction, via les outils des PDME sont l'assurance

¹ "To avoid opportunistic behaviors, companies and trading partners should share their goals and priorities. If the goals of the companies are compatible with one another, then their raies become clear and the acceptable range of collaborative activities becomes more defined. Thus, the activities that arise from anxiety about mutuai trust would be reduced" (Kim et al., 2009, p. 3).

² "By a contrai mechanism, we mean procedures and protocols that monitor and control the successful performance of a transaction" (Tan et Thoen, 2002, p.234).

d'une économie de coût dans l'exécution des processus et d'une économie sur le prix de transaction (Dominguez, 2005).

Dans une relation de dépendance, la fonction principale des marchés électroniques verticaux est de réduire et d'optimiser les coûts des acheteurs (recherche, achat, approvisionnement, etc.), indiquent Anderson et al. (2010). De plus, cette relation de pouvoir implique une adaptation et un investissement à différents niveaux (technologiques, humains, etc.), ce qui peut induire des coûts de changements que certains fournisseurs ne peuvent pas supporter. Par conséquent, nous verrons que ces fournisseurs, majoritairement de petite ou moyenne taille, sont obligés de s'interroger sur les contraintes et l'avenir de ce genre de stratégie (Grey et al., 2005).

La confiance entre les acteurs peut donc dépendre des coûts engendrés par ce changement technologique et sa réussite dépend de plusieurs facteurs économiques. La réussite du volet économique des enchères inversées peut donc dépendre de différents enjeux. Dans un premier temps, les PDME doivent offrir des solutions fiables et ne demandant pas un investissement important pour l'adoption d'une nouvelle organisation, aussi bien du côté des acheteurs que des fournisseurs. Deuxièmement, les sociétés acheteuses, qui mènent individuellement l'adoption des enchères inversées, ne doivent pas faire supporter les coûts de changement très élevés à leurs fournisseurs, car cela augmenterait la relation de dépendance entre les deux partenaires et confirmerait que la société acheteuse adopte un comportement opportuniste (Kim et al., 2009). Enfin, les fournisseurs doivent également participer à la réussite de ce type d'échange en déployant les ressources nécessaires pour faciliter leur intégration, gagner la confiance de leurs acheteurs et établir une relation basée sur le long terme.

3. Méthodologie de recherche

Notre cadre analytique est basé sur une recherche qualitative de nature exploratoire, il porte sur deux études de cas de deux entreprises appartenant à deux secteurs d'activité différents, mais faisant appel à la même PDME (SynerTrade). Notre choix s'est porté sur le secteur automobile ainsi que le secteur de distribution (Vente A Distance). En effet, dans le contexte économique actuel, ainsi que l'internationalisation et la mondialisation du marché, la plupart des entreprises favorisent les enchères inversées pour optimiser leur fonction achat et assurer leur compétitivité. Le choix des études de cas dépend essentiellement des questions soulevées dans la recherche (Wacheux, 1996). L'étude de cas est ainsi parfaitement appropriée lorsqu'elle se focalise sur des questions de type « Comment ? » ou « Pourquoi ? » et que ces questions font l'objet d'événements contemporains sur lesquels le chercheur a peu ou pas de contrôle (Wacheux, 1996 ; Yin, 2003). Cela représente à nos yeux une adéquation avec la question de notre recherche qui porte sur la possibilité des enchères inversées de devenir un

acteur de création de valeur pour les acheteurs tout en assurant une meilleure relation avec leurs fournisseurs.

Pour construire notre recherche, nous avons réalisé une série d'entretiens adressés à deux types d'informants (données primaires). Les premières séries, de type semi-directif (9 entretiens) sont dédiées aux acteurs qui forment les unités de notre analyse à savoir la PDME SynerTrade et les clients principaux Peugeot Citroën Automobile (PSA) et 3 Suisses. Les secondes, de type non-directif ont été réalisées avec des experts ou des consultants en lien avec le sujet de notre recherche (5 entretiens). De plus, nous avons étudié des données secondaires qui ont constitué un véritable avantage pour compléter l'analyse de notre recherche (rapports internes, études documentaires, etc.).

4. Résultats : Cas PSA et 3 Suisses

Pour analyser cette partie, notre choix s'est porté sur deux sociétés PSA et 3 Suisses. Nous présenterons, dans un premier temps, le contexte général du choix stratégique de ces entreprises. Nous détaillerons ensuite, le rôle que peut jouer l'automatisation dans leur activité achat. Enfin, nous discuterons de la valeur ajoutée apportée au panel fournisseurs des deux sociétés. Dans ce contexte, nous tenons à souligner que nous avons été confronté à une difficulté liée à la désignation des fournisseurs. En effet, malgré nos différentes relances, les responsables de PSA et de 3 Suisses ainsi que ceux de la place de marché n'ont pas souhaité communiquer la liste de leurs fournisseurs.

« C'est vrai que ce genre d'informations est très délicat à demander. Ça fait partie des choses confidentielles, notamment pour certains types d'achat » (Consultant enchères inversées, SynerTrade France).

« Ici, on ne vous dira pas tout parce que c'est quand même le secret de la maison » (Responsable cellule Enchères inversées et E-Consultations, **PSA**).

4.1 Les principales motivations stratégiques

La stratégie d'automatisation du processus d'échange de la société PSA, et plus particulièrement la gestion de négociation par enchères inversées, n'est pas récente et existe depuis l'apparition des PDME. La première adhésion de PSA dans ce système virtuel date de l'an 2000, date à laquelle l'entreprise a rejoint la place de marché Covisint pour en devenir un membre actionnaire. Sa stratégie s'inscrivait dans un contexte de compétition entre les grands donneurs d'ordres du secteur automobile (General Motors, Renault, Ford, Daimler Chrysler, etc.). L'objectif était de mutualiser des solutions et de rationaliser leur processus sur différentes activités de la chaîne logistique. Quelques années plus tard, la société PSA a dû renoncer à son

adhésion chez Covisint. En effet, cette stratégie a révélé différentes contraintes (techniques, culturelles, etc.) dans l'automatisation des relations inter-organisationnelles. PSA a alors rejoint d'autres PDME, comme FreeMarket et Ariba, avant de choisir la solution SynerTrade en 2006. Le besoin d'adopter cette stratégie est né en raison du nombre important d'acheteurs de la société PSA, à savoir près de 1 500, mais aussi du fait que chaque site gérait, de façon autonome et indépendante, l'ensemble des phases du processus achat. L'objectif de la société PSA consistait donc à restructurer sa stratégie achat, et plus précisément sa phase de négociation, en utilisant un outil commun entre les différents sites de la société, de façon à pouvoir gérer l'ensemble de ses familles achat.

Quant à 3 Suisses, la raison principale d'adhérer à la PDME SynerTrade reste purement économique. En effet, l'entreprise a connu une baisse d'activité accompagnée d'un exercice déficitaire de 28 millions d'euros en 2008. Cela s'explique d'une part, par la crise économique influençant le pouvoir d'achat des consommateurs, mais également par une concurrence très rude de nombreux sites e-commerce (des web marchands, place de marché) bénéficiant d'une expertise en termes de commercialisation, logistique, communication, etc. 3 Suisses était contrainte de mettre en place un plan d'urgence pour pouvoir relancer son activité. Plusieurs actions ont été adoptées dont notamment la mise en place d'un système de négociation via les enchères inversées en 2009.

« 3 Suisses s'est dit on a un problème, la boîte va mal, aujourd'hui on a le nez dans le guidon, on va faire appel à des cabinets, il y en a qui ont travaillé sur l'amélioration du déficit, logistique, marketing, etc. Le cabinet qui s'occupait de la partie achat a proposé l'idée des enchères inversées parce qu'il l'a déjà vécu dans deux ou trois expériences ... la mise en place a duré entre six mois et un an... on a mis des prestataires en concurrence pour connaître les tarifs et de voir également en interne comment ça allait se passer avec la direction des achats ». (Chef de Projet Enchères Inversées, 3 Suisses).

4.2 Les atouts des enchères inversées

L'analyse de l'automatisation de la phase de négociation a révélé différentes valeurs ajoutées et bénéfiques obtenus par les deux sociétés. Dans le cadre de notre analyse, nous avons retenu les principaux avantages décelés dans le discours des répondants que nous développons ci-dessous.

Les distances géographiques peuvent constituer parfois un frein au développement des nouvelles relations interentreprises, les NTIC et les enchères inversées en particulier ont effacé cette distance en offrant aux entreprises (clients-fournisseurs) des opportunités commerciales. Cet accès permet alors aux deux entreprises d'élargir leur réseau fournisseur et d'améliorer par conséquent le pouvoir de négociation avec le panel existant.

Selon les deux sociétés, outre la forte concurrence sur le prix qui ne cesse de baisser, la situation de crise que traversent les deux secteurs de vente à distance et automobile a également influencé l'internationalisation de l'utilisation des enchères inversées des deux sociétés notamment vers des pays à bas coûts,

« Il faut savoir qu'on est dans un contexte particulier, qui est la crise. Nous en subissons les conséquences et, forcément, il faut multiplier les opportunités pour trouver les offres les plus intéressantes... »(Manager « Enchères inversées », PSA).

Dans la nouvelle stratégie des deux entreprises, la rigueur et la neutralité de l'échange sont reconnues comme des avantages perçus pendant la phase de négociation avec les fournisseurs. En effet, pour PSA et 3 Suisses, contrairement au système traditionnel, l'automatisation des négociations élimine toute influence relationnelle entre les acheteurs et les fournisseurs, ce qui favorise la neutralité des opérations de négociation et, par conséquent, assure la fiabilité et l'efficacité des relations inter-organisationnelles.

« Il y a un autre gain qui est très important au niveau de la direction générale, c'est de dépoussiérer le panel fournisseurs, c'est-à-dire, on se rend compte dans certaines gammes de produits qu'on travaillait un peu trop en partenariat avec des fournisseurs historiques ... il y avait une volonté de bouger un peu, histoire de se dire qu'il n'y a pas de chasse gardée » (Chef de Projet Enchères Inversées, 3 Suisses).

« Les enchères rendent aussi l'échange impersonnel et fonnel, donc on évite toute complicité entre les gens, les préférences des fournisseurs... » (Responsable de la cellule Enchères Inversées, 3 Suisses).

« Pour faire une enchère, c'est infiniment plus rigoureux de préparer la négociation car, lorsqu'elle va se faire par enchère, ça nécessite une rigueur beaucoup plus élevée que lors d'une négociation traditionnelle. Quand vous faites une négociation traditionnelle, vous recevez un fournisseur, vous négociez avec lui, ce qui signifie que vous pouvez toujours revenir sur un prix par exemple. Dans une enchère inversée, et c'est ce qui fait d'ailleurs sa force, une fois que l'enchère est tenninée, on n'en parle plus. Le prix ne peut être changé » (Manager « Enchères inversées », PSA).

Cette politique a engendré tout de même une réticence de la part des acheteurs notamment chez 3 Suisses qui l'ont jugé comme une remise en cause de leur compétence.

« En gros on est arrivé en leur disant ben le boulot, on va le faire à votre place pour les commandes les plus importantes, ils prenaient un coup dans leurs amours propres en se disant qu'ils font notre boulot, ils n'ont pas confiance en nous » (Chef de Projet Enchères Inversées, 3 Suisses).

Comme évoqué dans différentes études académiques et professionnelles, la plupart des entreprises possèdent un outil d'enchères et s'en servent prioritairement comme un moyen pour mettre en place une politique de réduction des coûts d'achat.

Etonnamment, les responsables de la société PSA ont refusé cette idée, en confirmant que les critères de sélection des fournisseurs, lors des enchères inversées, étaient variables et que la recherche d'un prix de vente bas ne pouvait, en aucun cas, être le but principal de la mise en place d'une telle stratégie. En effet, d'autres éléments doivent être pris en compte par l'outil des enchères, comme la qualité et la livraison, notamment dans un secteur aussi exigeant que celui de l'automobile. Les répondants confirment tout de même que la stratégie d'enchères leur a permis un retour sur investissement (ROI) nettement meilleur que lors des négociations du système traditionnel.

« Je sais que par rapport au E-Sourcing, on a un gain de 15 % de productivité pour les acheteurs » (Responsable cellule « Enchères inversées et E-Consultations », PSA).

Par ailleurs, 3 Suisses a affiché clairement que sa politique d'enchères se traduisait prioritairement par la recherche du prix le plus bas en mettant en concurrence un maximum de fournisseurs de différentes zones géographiques, quelle que soit leur position dans le panel de l'entreprise (nouveaux ou historiques), sous réserve de la validation de l'échantillon. Cette stratégie a été jugée très efficace de la part des responsables 3 Suisses puisque le ROI a été jugé significatif.

« De un, le ROI a été rapide et de deux considérable parce qu'on a explosé les objectifs dès la première vague d'achat (automne-hiver) de la première année d'enchères, on a atteint 150% de notre objectif en intégrant l'investissement de chaque enchère » (Chef de Projet Enchères Inversées, 3 Suisses).

Un des avantages perçus par les deux sociétés, lors de la mise en place de négociations par des enchères, réside dans la meilleure traçabilité et transparence de l'ensemble des opérations de négociations. Grâce à ce système, les acheteurs peuvent avoir un retour sur expériences de chaque négociation et ajuster leur stratégie d'enchère par la suite. Elle permet également de contrôler les comportements de chaque fournisseur pour assurer la sérénité des échanges. Dans ce cadre, les responsables de 3 Suisses ont précisé que cette transparence constitue un contrôle des deux parties (3 Suisses et ses fournisseurs) notamment dans un secteur d'activité regroupant un grand nombre de fournisseurs répartis dans différentes zones géographiques et qui changent en fonction des tendances.

« C'est un peu ça ce que j'appelle le contrôle, dès que l'on forme 100 % les fournisseurs on les connaît à 100 % ... il y a une garantie pour les fournisseurs et 3 Suisses ... chacun est contrôlé en général

... n y a eu beaucoup d'abus il y a 10-15 ans ... la mode enchère est vite retombée, elle a l'air de revenir mais par contre avec une charte de contrôle» (Chef de Projet Enchères Inversées, 3 Suisses).

« Avec un peu d'expériences, on arrive à sentir ce genre de comportements. j'ai aussi oublié de vous dire qu'après chaque formation des fournisseurs, on a un compte rendu de formation par le formateur. Les formateurs ressentent au cours de l'échange si un fournisseur a eu un comportement particulier et nous le font savoir. Parce que le fournisseur qui veut vous « emmerder » sur une enchère, c'est facile » (Responsable cellule « Enchères inversées et E-Consultations », PSA).

« Dans le milieu automobile par exemple, il n'y a pas trente-six acteurs, il n'y a que PSA et Renault. Nous dans le secteur de la distribution, il y en a des milliers ... dans l'automobile tous les acheteurs sont en proximité de leurs acteurs, il n'y a pas le côté asiatique en tout cas il y'en a moins » (Chef de Projet Enchères Inversées, 3 Suisses).

Enfin, pour les responsables de PSA, les enchères inversées sont synonymes de gain de temps considérable, à l'inverse des négociations traditionnelles qui se font individuellement et demandent parfois plusieurs rencontres avant de s'entendre sur un prix final. Les enchères inversées ne nécessitent aucun déplacement ou rencontre avec les fournisseurs. Cela permet à la société PSA de regrouper plusieurs fournisseurs de différentes zones géographiques pour des séances d'enchères qui durent parfois quelques heures, ou quelques minutes. Néanmoins, les répondants ont indiqué que la partie amont de la négociation d'enchères demandait plus de temps. Il s'agit en réalité du temps nécessaire pour expliquer à l'ensemble des fournisseurs sélectionnés les caractéristiques de l'enchère inversée qui sera appliquée (type d'enchère, durée, etc.). L'objectif est de pouvoir animer une session d'enchères dans les meilleures conditions et d'avoir le moins de réclamations possibles émanant des fournisseurs après la sélection finale.

« En moyenne, il faut compter une heure. Mais, ça va d'un millième de secondes à plusieurs jours. En ce moment, on fait beaucoup d'hollandaises et on met environ 30 minutes » (Manager « Enchères inversées », PSA).

« L'utilisation des enchères, c'est un gain de temps de 25 % sur la phase de négociation. Tous les chiffres de l'E-Procurement sont connus depuis 10 ans maintenant. Le coût d'une commande, etc. tout est documenté. Il y a des études qui ont été faites » (Directeur Général Délégué, SynerTrade France).

A l'inverse, les responsables de 3 Suisses n'ont pas insisté sur cet avantage, car ils considèrent que dans la réalité, le gain de temps n'est pas évident et reste très faible par rapport au gain économique. Cela est dû à certaines contraintes notamment celles relatives à la préparation amont des séances d'enchères (paramétrage technique de l'outil, préparation des acheteurs en interne et des fournisseurs pour chaque vague d'achat, etc.), ainsi que le non respect des engagements de la part du fournisseur remportant l'enchère.

« Moi j'ai envie de dire que c'est neutre. Le gain n'est pas là, je ne vais pas dire que c'est un handicap mais je ne vais pas dire non plus que c'est un avantage ... il y'a des contraintes, par exemple un fournisseur numéro un qui ne respecte pas ses engagements pour des raisons diverses et variées et qu'on doit passer au fournisseur numéro deux ... ce n'est plus un gain de temps. Donc en global on a gagné beaucoup d'argent il n'y a pas photos mais en temps non » (Chef de Projet Enchères Inversées, 3 Suisses).

« On avait un travail important de communication, de relationnel avec les services achats pour leur expliquer comment fonctionne l'outil, pour leurs expliquer les avantages que ça pourrait leurs procurer... ». (Responsable de la cellule Enchères Inversées, 3 Suisses).

4.3 Les enjeux collaboratifs des enchères inversées

La discussion concernant la valeur ajoutée apportée au réseau de fournisseurs des sociétés PSA et 3 Suisses nous semble difficile à mettre en place en l'absence d'avis de la part de ces derniers. En effet, nous estimons que, pour avoir un résultat crédible, il faut pouvoir confronter les avis de l'ensemble des acteurs concernés par une telle stratégie (acheteurs et fournisseurs). Face à cette situation, nous nous sommes demandé si le refus des acheteurs de nous communiquer la liste de leurs fournisseurs ne serait pas dû seulement à des raisons de confidentialité, mais aussi à un manque de culture collaborative à travers la nouvelle stratégie des deux entreprises. Par ailleurs, nous avons tout de même décidé de porter une analyse sur ce thème en nous limitant uniquement aux discours des responsables de PSA et de 3 Suisses ainsi que de la PDME SynerTrade.

A l'issue de notre analyse, nous avons constaté que le terme « collaboration » n'a jamais été cité dans le discours des responsables des deux sociétés. Cette donnée expliquerait que le choix stratégique de la société serait plus un choix individuel visant à améliorer la gestion interne et assurer une meilleure rentabilité, qu'un choix favorisant un principe collaboratif basé sur la mutualité des intérêts. Les fournisseurs se trouvent en effet dans l'obligation d'adhérer à cette stratégie afin de garder un échange transactionnel avec des grands donneurs d'ordres comme PSA et 3 Suisses. Il s'agit d'une relation de pouvoir qui entraîne généralement des situations de conflits et d'insatisfactions, comme cela a été le cas pour de nombreuses entreprises utilisant cette forme d'échange.

« Actuellement on travaille avec des partenaires, depuis 10-15 ans, et du jour au lendemain on les met en enchères, quelque part c'est un peu dur de leur dire aujourd'hui le seul critère qui m'importe c'est le prix ... je ne vais pas dire qu'on ne respecte pas le fournisseur, c'est un peu particulier, mais ça casse le partenariat ». (Chef de Projet Enchères Inversées, 3 Suisses).

Pour répondre à notre question concernant les intérêts des fournisseurs, les répondants indiquent que la négociation sous forme d'enchères n'est pas nécessairement la meilleure solution pour eux car cela concerne la partie la plus sensible de leur processus d'échange (prix de vente). D'après leurs réponses, les fournisseurs semblent être conscients que les intérêts ne sont pas mutuels et qu'ils ne sont pas favorables à cette pratique. Un seul avantage a été évoqué dans les réponses de PSA, celui du gain de temps expliqué précédemment. Par ailleurs, les responsables 3 Suisses ont insisté plus sur le gain économique des fournisseurs. Les transactions peuvent être ponctuelles certes, mais elles représentent tout de même un chiffre d'affaire très important pour les fournisseurs en raison des volumes d'achat importants par transaction.

« Les négociations traditionnelles peuvent se faire par téléphone. Ça peut être rapide mais, des fois, il s'agit de plusieurs rencontres ... mais les fournisseurs ne voient pas vraiment leurs propres intérêts. Ils voient l'intérêt du donneur d'ordres, de PSA, mais pas du leur » (Manager Enchères inversées, PSA).

« Dans le cadre des enchères ça va être sur des gros volumes, pour que le fournisseur soit intéressé il faut lui proposer une grosse commande, une commande au minimal d'un million d'euros ».

4.4 Les enchères inversées et la confiance BtoB

La question de confiance dans la pratique des enchères inversées a souvent été évoquée comme un facteur qui influence les relations inter-organisationnelles lors des négociations sous forme d'enchères. Les entreprises utilisant cette pratique se trouvent face à un grand défi qui consiste à établir un climat de confiance avec leurs fournisseurs, facteur essentiel pouvant alors réduire l'incertitude transactionnelle et, par conséquent, améliorer les satisfactions mutuelles.

Cette situation d'incertitude représente un intérêt important dans notre analyse, car elle est fortement présente dans les échanges virtuels qui sont marqués par une méfiance à la fois sur l'utilisation d'un outil technologique et sur les interconnexions relationnelles entre les principaux acteurs concernés, à savoir l'acheteur, le fournisseur et le prestataire de service (PDME).

Les responsables de PSA et de 3 Suisses ont ainsi associé l'approche relationnelle à différents mécanismes. Selon eux, la rigueur apportée par l'outil d'enchères inversées est un élément important mais n'est pas suffisant pour instaurer un climat de confiance. Ils évoquent également le principe de l'éthique comme enjeu principal dans ce type d'échanges. En effet, ils insistent sur la question d'honnêteté comme un principe fondamental dans l'approche relationnelle.

« Si on ne fait pas attention à comment utiliser l'enchère dans de bonnes conditions, l'enchère peut amplifier ces phénomènes de n'importe quoi. Il faut travailler en toute honnêteté car on n'a pas envie que les fournisseurs se cassent la gueule » (Manager « Enchères inversées », PSA).

« SynerTrade envoie pour chaque enchère des règles de participation pour les fournisseurs et 3 Suisses ... et nous, on a aussi créé une charte d'éthique qu'on envoyait aux fournisseurs » (Responsable de la cellule Enchères Inversées, 3 Suisses).

La stratégie relationnelle de la société PSA consiste également à informer l'ensemble des fournisseurs sur le déroulement des négociations et aussi sur les résultats de chaque enchère, afin d'établir un maximum de transparence et d'éliminer toute asymétrie d'informations.

« L'information qu'ils ont, c'est par téléphone, mais ils sont en net meeting. C'est vraiment très convivial. Ils ne sont pas côte à côte, mais ils sont tous devant la même interface. Ils peuvent poser toutes les questions qu'ils veulent et ça, c'est vraiment important. Ça nous coûte de l'argent, c'est même ce qui nous coûte le plus cher, mais c'est indispensable » (Responsable cellule « Enchères inversées et E-Consultations », PSA).

5. Conclusion

Les résultats obtenus suite à l'analyse de notre étude, nous ont permis de mieux comprendre l'influence de l'investissement dans les technologies des places de marché et notamment les enchères inversées. L'étude empirique a démontré un réel changement au niveau organisationnel de PSA et de 3 Suisses. Ce changement leur a offert un grand nombre d'avantages dans leur stratégie achat notamment sur le plan transactionnel. La réduction des coûts constitue dans ce sens la principale motivation des entreprises pour optimiser leur fonction achat et conserver leur compétitivité. Cette pratique transactionnelle repose essentiellement sur le principe de l'opportunité commerciale (élargir le réseau fournisseur). Cela ne correspond donc à aucun esprit collaboratif et n'implique aucun engagement au niveau des relations d'échange entre les acheteurs et les fournisseurs.

La littérature a souligné également que l'aspect technologique aurait une influence sur la confiance inter-organisationnelle. En d'autres termes, les relations virtuelles via Internet ont toujours été marquées par une méfiance de la part des acteurs (Gunasekaran et Ngai, 2004). Dans ce cadre, les outils des PDME ont été cités par les répondants de notre étude, comme étant une source technologique fiable ayant amélioré leur relation d'échange, tant au niveau interne qu'au niveau externe. De ce fait, ces nouveaux outils constituent un meilleur moyen d'améliorer la confiance et assurer une meilleure traçabilité transactionnelle. En effet, les enchères inversées n'offrent aucune convivialité entre les acteurs, mais leur transparence technologique procure une garantie des relations inter-entreprises. De plus la maturité technologique, les PDME offrent également un cadre réglementaire approprié pour mieux fixer les règles du jeu des enchères inversées durant toutes ses phases. Cette sécurité juridique reste indispensable pour les acteurs dans ce mode d'échange pour s'assurer du bon déroulement des enchères en réduisant les

risques perçus sur le niveau asymétrique entre les partenaires (comportement opportuniste, tricherie, etc.). L'utilisation des enchères inversées semble revenir sur le marché et s'impose comme un moyen de négociation au sein des entreprises privées et publiques. Cependant, il convient de prendre en considération un certain nombre de mécanismes qui conditionneront leur réussite et leur durabilité. Dans ce sens, nous nous intéresserons à trois volets principaux : le transactionnel, l'organisationnel et le relationnel.

Sur le plan transactionnel, cette technique doit être utilisée par les acheteurs d'une part, pour tirer le meilleur de la concurrence sans ignorer la marge bénéficiaire des fournisseurs. En effet, elle pousse certains fournisseurs à descendre du prix minimum qu'ils se sont fixés en bradant leurs offres. A défaut de leur solvabilité et de leur capacité de production, nombreux sont ceux qui ont déposé leur bilan ou ont refusé de continuer à suivre cette forme de négociation. D'autre part, les acheteurs ont intérêt à utiliser cette pratique pour des produits à titre comparables et simples au niveau technique. C'est le cas par exemple des articles standards dans le secteur automobile ou d'une gamme de produits basiques dans le secteur de distribution.

Sur le plan relationnel, nous pensons que la mise en place d'un cadre juridique strict a permis d'éliminer les fraudes commises auparavant et à motiver les acteurs à développer cette pratique. Par ailleurs, l'impression que les échanges via les enchères sont réduits au critère du prix constitue un frein au niveau des relations client-fournisseur. Il faut noter que la conjoncture économique actuelle oblige d'un côté l'acheteur à favoriser son intérêt individuel au détriment des règles éthiques de son entreprise, surtout lorsqu'il s'agit de relations d'échanges basées sur la dépendance et le pouvoir.

Enfin, en ce qui concerne le plan organisationnel, le rôle des PDME constitue un véritable enjeu dans le bon fonctionnement du processus de négociations. Le business modèle de SynerTrade constitue pour nous un exemple de bonne maîtrise en terme d'organisation des sessions d'enchères. Notre étude a démontré que cette PDME offre un outil souple et simple à administrer. Elle dispose également d'une capacité à assister techniquement ses clients et notamment les fournisseurs souvent éloignés géographiquement et de cultures managériales différentes, dans le but d'interagir au mieux au cours de l'enchère.

En somme, notre étude a démontré que le processus de négociation virtuel devient une source de valeur ajoutée et peut conduire à une meilleure satisfaction des besoins de l'acheteur. Toutefois, d'autres types de structures organisationnelles nécessitent d'être explorées notamment celles qui refusent de remplacer le processus de négociation traditionnel par les enchères inversées pour des raisons, d'ordre culturel, juridique, confidentiel, celles relatives au secteur d'activité, à la nature des produits échangés, etc. Nous pourrions donc, dans une étape future, concentrer notre recherche sur une étude quantitative pour s'interroger sur les raisons de

la non utilisation des enchères pour connaître les limites de l'extension de cette pratique et définir ses orientations futures sur le plan inter-organisationnel.

6. Bibliographie

ALLAGNA.T, V., BARBOTIN, P., BERTRAND, G., MANSOZ, D. et MORANA, J. (2007), « Proposition d'un indicateur global de la performance de la fonction achats : Un élément décisif d'une distribution de qualité auprès du consommateur final », 1ère journée de recherche sur les relations entre industrie et grande distribution alimentaire, Avignon, jeudi 29 mars.

ALLAL-CHERIF, O., FAVIER, M. (2008), « Places de marché : du transactionnel au collaboratif », Colloque de l'Association Francophone de Management Electronique, Grenoble Ecole de Management, Grenoble, 27 et 28 mars 2008.

AMMAR, O., et CHARIC!, MH. (2006), « L'introduction des enchères électroniques inversées et la reconsidération des modèles d'affaires des fournisseurs », 11ème Colloque de l'Association Information Management (AIM), le Luxembourg.

BENTALEB, M-F. (2007), « Enchères B-to-B sur internet: une réticence quasi-culturelle », Revue Française de Gestion Industrielle, Vol. 27, n°2.

CABY-GUILLET, L., CLERGEAU, C., DE CORBIERE, F., DOMINGUEZ, C. et ROWE, F. (2007), « Entre achats et approvisionnements. La valeur perçue des outils des places de marché électroniques », Revue Française de Gestion, Vol.33, n°173, avril, pp.171-181.

DOMINGUEZ, C. (2005), Modèles d'affaires et valeur des places de marché électroniques : taxonomie d'un phénomène émergent, Thèse pour l'obtention du titre de Docteur en Sciences de Gestion présentée et soutenue publiquement le 24 novembre.

ONNADA, C. (1997), « Fournisseurs : pour déjouer le piège du partenariat », Revue Française de Gestion, Juin-Juillet-Août, pp.94-105.

EMILIANI, M. L. et STEC, D. J. (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.

FU.SER, M. (2002), « Les places de marché électroniques. De la recherche de l'optimisation des achats à la mise en réseau des membres du canal de distribution », Actes du 5ème Colloque Etienne Thil, Université de La Rochelle, Septembre.

GANESAN, S. (1994), « Detenninants of Long Tenn Orientation in Buyer-Seller Relationships», *Journal of Marketing*, Vol.55, April, pp.1-19.

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, janvier, pp.20-26.

GUNASEKARAN, A. et NGAJ, E.W.T. (2004), « Information Systems in Supply Chain Integration and Management», *European Journal of Operational Research*, Vol.159, pp.269-295.

HLADY-RISPAL, M. (2002), *La méthode des cas: Application à la recherche en gestion*, De Boeck.

HSIAO, R.-L. (2003), « Technology fears : distrust and cultural persistence in electronic marketplace Adoption», *Journal of Strategic Information Systems*, Vol.12, pp.169-199.

KIM, K-K, PARK S-H, SUNGYUL, R, PARK S.K, (2008), « Inter-organizational Cooperation in a Buyer-Supplier Relationship » *Journal of Business Research*, avril.

PAVLOU, P.A. (2002), « Institution-based trust in interorganizational exchange relationships: the role of online B2B marketplaces on trust formation », *Journal of Strategic Information Systems*, pp.215-243.

RATNASINGAM, P. (2004). « The role of facilitating conditions in developing trust for successful electronic marketplace participation », *Journal of Internet Commercen* Vol.3, n°3, pp. 95-110.

STANDING, S., STANDING, C. et LOVE, P. (2010), « A review of research on e-marketplaces 1997-2008 », *Decision Support Systems*, Vol.49, pp.41-55.

TAN, Y.H. et THOEN, W. (2002), « Formai aspects of a generic mode! of trust for electronic commerce», *Journal of Decision Support Systems*, Vol. 33, pp. 233-246.

WACEEUX, F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Paris.

YIN, R.K. (2003), *Case study research: design and methods*. Sage Publication, 3ème édition.