

LES ENCHERES INVERSEES EN LIGNE : L'EVOLUTION DE L'ACHAT INDUSTRIEL

Mohamed Fakher BENTALEB*

Résumé. - Avec la mondialisation de l'économie, beaucoup d'entreprises considèrent qu'une politique d'approvisionnement en biens et en services limitée à leur seul marché national est par trop restrictive. Au lieu de quoi elles parcourent le monde à la recherche des meilleures conditions de prix, de technologie, de livraison et de qualité. Ainsi, dans la démarche d'amélioration de la fonction achat de l'entreprise, Internet propose des services et de nouveaux outils qui transforment en profondeur les transactions en ligne B-to-B. Il ne s'agit pas en soi d'un phénomène nouveau puisque les échanges électroniques, notamment grâce aux Échanges de Données Informatisés (EDI), se sont largement développés au cours des vingt dernières années. Des informations telles que les bons de commande et les factures transitent directement entre les systèmes d'information d'un fournisseur et de son client. Cependant, l'apparition des places de marché bouleverse le monde des acheteurs. Une place de marché ouvre des liens de type « Many-to-Many » (entre un collectif de clients et un collectif de fournisseurs) contre des liens de type « One-to-One » proposée par l'EDI. Outre l'établissement de relations d'échange, la place de marché propose des services supplémentaires aux différents partenaires (des espaces de négociation, des appels d'offres, des enchères inversées...). L'article traite en première partie du processus des enchères inversées électroniques organisées dans le cadre de places de marché comme nouvel outil d'approvisionnement interentreprises. Il présente deux types d'enchères inversées électroniques. En seconde partie, nous examinons les intérêts économiques aux enchères inversées.

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

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

1. Introduction

La chaîne d'approvisionnement traditionnelle regroupe souvent plusieurs entreprises dans une série de relations fournisseurs / clients. En général, plusieurs entreprises participent à la chaîne, chacune ajoutant de la valeur au produit à chaque étape du processus. La gestion efficace de la chaîne d'approvisionnement entraîne l'optimisation de toutes les activités de la chaîne logistique. La chaîne logistique fût longtemps confinée à la maîtrise de techniques de gestion plus ou moins complexes, c'est-à-dire à la consécration au sein de l'entreprise d'une rationalité purement instrumentale. Elle est aujourd'hui plutôt préoccupée par une approche globale des relations d'échange, tant au niveau interne, dans le cadre d'une collaboration plus étroite entre les différents services de l'entreprise, qu'au niveau inter-organisationnel, dans le cadre de relations de partenariat avec les fournisseurs, clients ou intermédiaires. C'est ce qui donne son avantage concurrentiel à une entreprise.

Cet avantage est donc tributaire de la collaboration et de la coordination des activités de l'entreprise avec ses partenaires dans la chaîne logistique. La nécessité d'une approche globale et cohérente est ainsi apparue pour donner à la firme les méthodes et les moyens de satisfaire un marché, tant du point de vue des coûts supportés, que des niveaux de services offerts. Fournisseurs, clients et prestataires doivent participer à une planification stratégique conjointe et collaborer à l'exécution des tâches, en veillant à minimiser les coûts et à optimiser la valeur à chaque maillon de la chaîne.

Avec la mondialisation, les entreprises se recentrent sur leur coeur de métier et achètent (ou soustraient) une part de plus en plus importante de leur production. Leur compétitivité repose donc chaque jour davantage sur leurs achats, vecteur d'innovation, de qualité et de « compétitivité prix » : « Il est communément admis qu'économiser 1 dollar d'achat équivaut à augmenter ses ventes de 20 dollars (sans pour autant avoir à baisser ses prix) » selon une étude de AMR Research. Les économies potentielles sur les achats sont de 10 à 25 % au moins (AMR Research, 2006). Si généralement la rentabilité des entreprises est inhérente aux prix de vente et aux quantités vendues, elle peut être aussi le fruit d'une action sur les frais généraux ainsi que sur les achats nécessaires à la production, sachant qu'un responsable des achats d'une entreprise de fabrication gère annuellement environ la moitié des flux financiers générés par les ventes (Croué, 1994). Bien que la mise en concurrence de nouveaux fournisseurs soit très souvent limitée aux achats stratégiques (de production), une amélioration de la gestion de tous les achats, et plus particulièrement des achats non-stratégiques (hors production), peut s'avérer très profitable en temps et en argent. En effet, les chiffres généralement avancés sont très parlants : 80 % du temps de l'acheteur serait consacré à la gestion de 20 % de son budget achat (Beme et Alexandre, 2000).

L'achat industriel revient à piloter des flux considérables de produits du fournisseur à l'acheteur et, pour ce faire, gérer et échanger des flux encore plus considérables d'informations entre le fournisseur et l'acheteur.

Jusqu'à une date récente, la plupart des applications professionnelles impliquant des transmissions de données entre sites distants utilisaient des réseaux de télécommunications spécialisés. Avant qu'Internet ne devienne le réseau de référence pour le commerce électronique, le standard de communication le plus utilisé pour les transactions inter entreprises 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.

Il paraît donc logique qu'une technologie d'échange d'informations standardisée, universelle et peu coûteuse comme Internet, soit particulièrement adaptée au monde de l'approvisionnement. En effet, Internet propose des services et de nouveaux outils qui transforment en profondeur les transactions en ligne B2B. Le cabinet d'étude Forrester Research annonçait en 2005, que l'e-commerce devrait atteindre les 211,4 milliards de dollars en 2006, avec une évolution de 20 % par rapport à 2005. En 2010, selon le même cabinet d'étude, 25 % du commerce mondial se fera sur Internet (EMARKETER, 2006). Le cabinet Gartner prévoyait que 37 % des transactions B2B devaient être générés par des places de marché en 2006 (Deblock, 2006).

Les places de marché électroniques sont considérées comme une véritable révolution dans les échanges professionnels. L'appellation 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 qui s'inscrivent dans le cadre de la démarche d'amélioration de la fonction achat de l'entreprise (Roffet, 2001). Selon certains professionnels, les places de marché se limitent à un système d'achats par catalogues, alors que d'autres incluent dans cette catégorie les systèmes d'appels d'offres électroniques ou enchères inversées électroniques (Heitz, 2001).

Le premier objectif de cet article est d'expliquer le processus des enchères inversées électroniques. Le deuxième objectif consiste à déterminer l'apport des enchères inversées électroniques par rapport aux méthodes traditionnelles d'approvisionnement.

Pour cela, nous traitons successivement le concept des enchères inversées électroniques, ainsi qu'une représentation de deux types d'enchères inversées électroniques. Ensuite, les avantages et les inconvénients de l'utilisation de ces techniques d'achat. Enfin, la conclusion de notre recherche.

2. Description du phénomène des enchères inversées

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 (en) décroissant » (Ghiulamila, 2001). C'est un mécanisme initié par un acheteur vis-à-vis de plusieurs fournisseurs. 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). L'exemple le plus évoqué aujourd'hui, est celui de BravoSolution qui a réalisé la plus importante enchère inversée au monde pour le compte du Système de Santé britannique. Avec un montant négocié de 1,8 milliard d'euros sur 3 jours, le British National Health System a confié à BravoSolution la plus importante enchère jamais réalisée (Lettre des Achats, 2006).

Sachant qu'il existe différents types d'enchères inversées électroniques, dans cet article 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.

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 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 :

- ⇒ Étape de 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 installé par l'opérateur.
- ⇒ 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, l'échéancier de

livraison, etc.) et l'envoyer à l'opérateur via son Desktop. Ces informations sont des appels aux mises (requests for purchase [RFP], ou encore requests for quote [RFQ]) élaborés généralement par l'opérateur de la place de marché.

- ⇒ 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'achat 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.

- ⇒ Étape de la négociation : pour participer à l'étape de la négociation, il suffit que le fournisseur entre une 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 » (Bentaleb, 2005). Le mécanisme choisi définit le classement des 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. 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 enchère inversée à offres ouvertes, les fournisseurs publient leurs offres et ont droit de faire une nouvelle mise par la suite. 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 pourraient s'écouler entre deux mises. Au cours de la phase d'enchère chronométrée, qui débute généralement cinq minutes avant l'heure annoncée de la fin des enchères, chaque nouvelle mise entraîne une période de prolongation (par exemple de cinq 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 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 gagnante est inférieur au prix que s'était fixé l'acheteur (prix de réserve), on passe automatiquement à l'étape du bon de commande électronique. Par contre, si le prix de la mise gagnante est supérieur à ce prix, 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.

⇒ Étape du bon de commande électronique : au cours de cette dernière étape, l'opérateur de la place de marché envoie un bon de commande électronique officiel et certifié par courrier électronique. Ce n'est qu'à cette dernière étape de l'enchère inversée électronique que l'acheteur apprend l'identité du fournisseur. Ainsi, les deux parties procèdent aux modalités de livraison ainsi qu'au 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 par les trois intervenants, à savoir l'acheteur, l'opérateur et le fournisseur.

Dans la figure 1, 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.

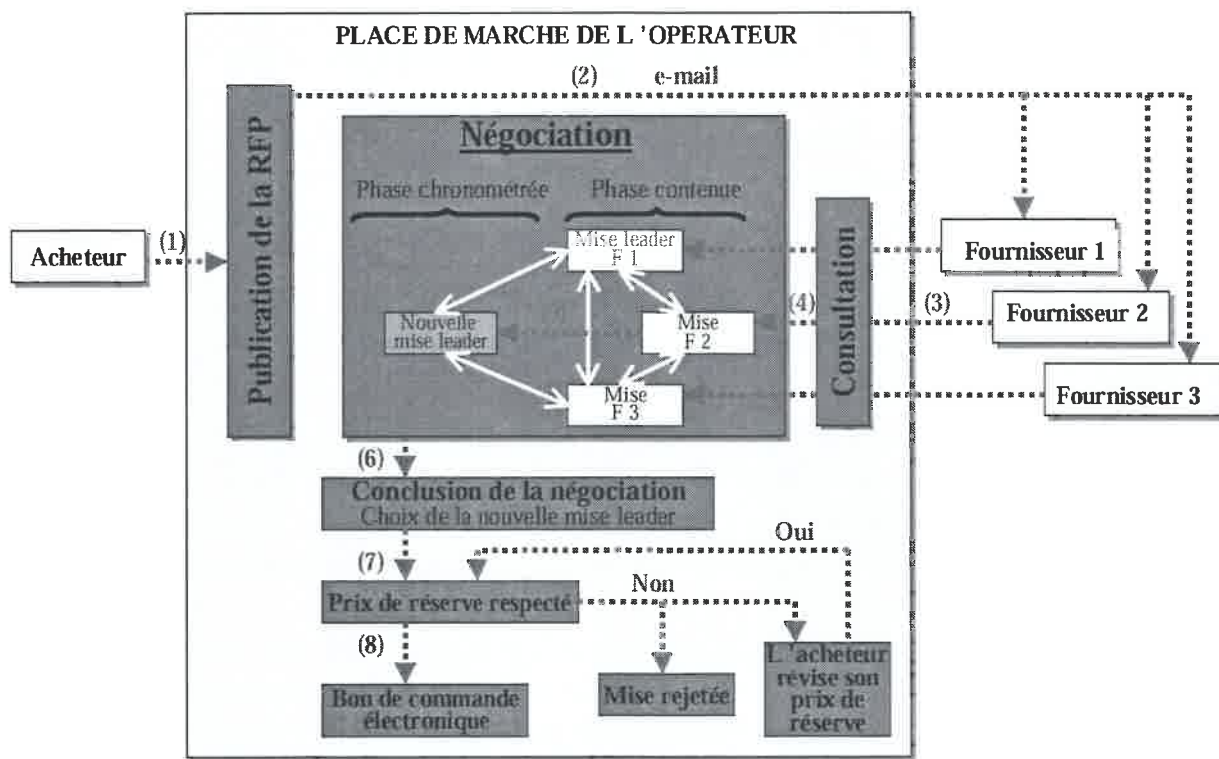


Figure 1 : La représentation d'une enchère inversée électronique à offres ouvertes.

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. Il est recueilli et archivé 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.

Cependant, il est nécessaire de souligner que les structures organisationnelles des entreprises d'intermédiation électronique (les places de marché virtuelles) sont de nature stratégiques, souvent secrètes et se caractérisent par une mutation rapide. Ainsi, ces structures ne sont pas encore stabilisées et les distinctions restent floues entre les différents business models. La diversité de ces modèles et des solutions proposés par ces nouveaux acteurs et les gains importants qu'ils laissent entrevoir suscitent une attente concrète en même temps qu'une multitude d'interrogations. Ainsi, se pose la question suivante : Quel est l'apport des enchères inversées électroniques par rapport aux méthodes traditionnelles d'approvisionnement ?

3. Avantages et inconvénients

Traditionnellement, les transactions par EDI ont toujours été réservées aux grandes entreprises, à cause de leur coût élevé et de leur complexité de mise en oeuvre. L'ubiquité actuelle des outils de communication Internet met désormais ce type de transaction à la portée des entreprises de toutes tailles. Il leur reste toutefois bien des défis à relever, dont celui d'exploiter efficacement toutes les nouvelles technologies disponibles.

3.1 *Les avantages offerts par les enchères inversées électroniques via les places de marché*

Les enchères inversées électroniques sont des versions Internet des enchères traditionnelles. En effet, les échanges réalisés comportent des opérations de négociation, d'achat, de vente, de règlement en ligne... arbitrés par des intermédiaires en ligne qui rassemblent des acheteurs et plusieurs vendeurs (Many-to-Many). Les potentialités de bénéfices avancées par les promoteurs de ces nouvelles plates-formes d'intermédiation sont a priori attrayantes : baisse des prix et des coûts, rationalisation des échanges et gains de temps qui en découlent. Jacques David, le Directeur du commerce électronique au Groupe La Poste, déclare que « l'approche commerciale par la place de marché va plus loin [qu'une approche Internet simple] : elle permet de mieux cibler l'offre sur certaines catégories de clients puis de simplifier les procédures » (AchatPro, 2000).

Ainsi, certains protagonistes des places de marché affirment que les enchères inversées électroniques créent aujourd'hui un milieu de travail virtuel où ingénieurs, fournisseurs et

acheteurs pourront collaborer en temps réel, chacun depuis son bureau. Ceci permettra de réaliser des économies, de comprimer les cycles de développement et d'accélérer l'arrivée de nouveaux produits sur le marché.

Ces bénéfiques devraient profiter à l'ensemble des intervenants car ils répondent à des stratégies de type « gagnant-gagnant » puisque :

- ⇒ l'acheteur y gagne en réduisant ses coûts d'approvisionnement,
- ⇒ le vendeur y gagne en accédant à un marché plus vaste,
- ⇒ les opérateurs (les intermédiaires, ou encore « market makers ») y gagnent lorsque l'accroissement du volume des transactions permet de rentabiliser les coûts d'investissement.

3.1.1 Une réduction significative des coûts

En accédant à ces plates-formes, les acheteurs acquièrent une meilleure visibilité sur l'offre existante. Ils disposent, dès lors, de nouveaux leviers de négociation, sachant que, grâce aux enchères, ils peuvent réaliser de substantielles économies : Par exemple en 2003, le Brésil au niveau fédéral a effectué plus de 20 % de ses achats via les enchères inversées avec des économies de 20 % sur les prix de marché et l'Australie a réalisé 30 % soit 7,9 milliards de dollars de ses achats publics via cette technique de sourcing (MINEFI, 2003).

Ainsi, les enchères inversées électroniques peuvent contribuer tout particulièrement à réduire les coûts associés aux transactions. 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. Un certain nombre d'exemples sont particulièrement illustratifs.

En juin 2002, le Conseil général de l'Oise (France) a ainsi réalisé une enchère inversée électronique pour des fournitures de bureau portant sur 600.000 euros, opération qui lui a permis de réaliser 35 % d'économies. Le Conseil général a mis en place un système spécifique d'enchères inversées pour acheter ses fournitures, utilisant les services d'une société spécialisée dans le conseil et la réalisation d'achats en ligne.

Les enchères inversées présentent plusieurs avantages, parmi lesquels : une meilleure définition des besoins, la recherche de nouveaux fournisseurs, l'égalisation des offres et le raisonnement par prix net et non par remise sur catalogue.

En décembre 2000, le Conseil général avait déjà négocié un marché sur deux ans de 78 imprimantes par le biais d'une enchère inversée. Après avoir lancé un « Avis d'Appel Public à la concurrence », neuf fournisseurs ont été sélectionnés. Ces derniers ont négocié le prix des matériels en temps réel, plaçant plus de 80 offres sur la plate-forme d'enchères inversées. Pour le Conseil général, l'opération, qui s'élevait à 30.000 euros, s'était traduite par 12 % d'économies sur l'achat des matériels.

Le Conseil général de l'Oise n'est pas le seul à avoir compris les bénéfices des enchères inversées électroniques. Le Conseil général de la Moselle a également réalisé des enchères inversées électroniques pour des fournitures dont le montant s'élève à 1,20 million d'euros. « Nous avons réalisé 30% d'économies », explique Lionel Fourny, directeur général des services du Conseil général de la Moselle (01Informatique, 14 novembre 2003).

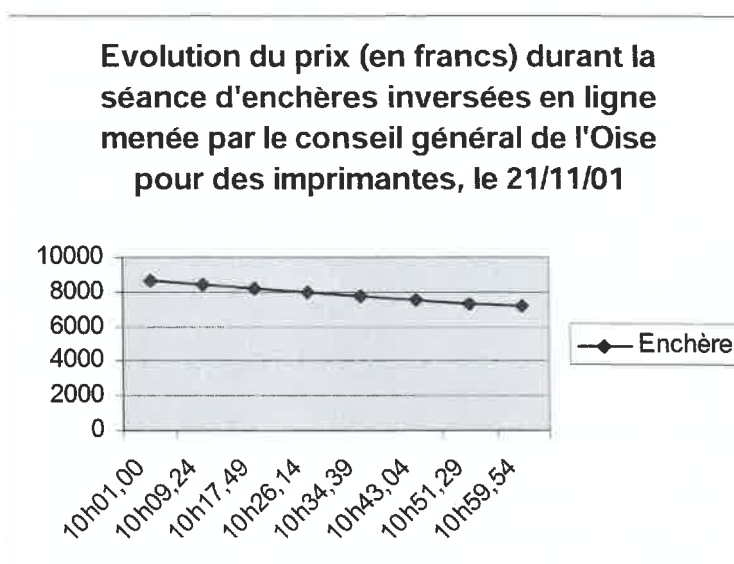


Figure 2 : La séance d'enchère menée par le Conseil général de l'Oise.

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).

Freemarkets, créé en 1995 (qui a été repris en 2004 par Ariba), et donc l'une des plus anciennes places de marché généralistes, estime que sur un flux d'achat de 30 milliards de dollars qui a transité chez elle, ses clients ont économisé 6 milliards de dollars. Sa part de marché dans les achats généraux été de 81 % en 2002 (Yolin, 2005).

3.1.2 Un gain de temps appréciable

En outre, la durée du cycle des enchères inversées, de la préparation à la sélection des soumissionnaires, est drastiquement réduite. Par exemple, elle est divisée par deux chez MBK et par cinq chez Nestlé Italie. Le temps gagné octroie une plus grande part à la réflexion en amont, sachant que la préparation des contrats est stratégique.

Dans le même ordre d'idées, 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).

D'après les travaux d'Emiliani (2000), les prix sont négociés beaucoup plus efficacement grâce aux enchères inversées : seulement une ou deux heures par lot. Deuxièmement, les produits sont approvisionnés par famille, soit par une similarité de configuration, soit par une similarité dans la séquence du processus, en donnant ainsi au producteur la possibilité de minimiser le gaspillage en production. Emiliani (2000) affirme aussi que le cycle du temps de la RFP (Request For Purchase) pour les marchandises les plus complexes est de 50 à 80 fois plus réduit que la RFP traditionnelle grâce aux enchères inversées électroniques.

3.1.3 Une standardisation accrue des procédures

Le recours aux places de marché a également des conséquences importantes sur l'informatique des acheteurs comme sur celle des vendeurs. En effet, les enchères inversées électroniques ne dégageront toute leur efficacité que si les systèmes de gestion de l'acheteur et du vendeur sont interconnectés pour supprimer toute opération manuelle lors de la transaction. C'est aujourd'hui l'un des savoir-faire majeurs des opérateurs de places de marché que d'être capables d'assurer au mieux des interconnexions entre informatiques.

Une condition essentielle à remplir pour tirer pleinement partie de ces outils que sont les enchères inversées électroniques est de définir des standards pour les catalogues. Ils doivent permettre de décrire de façon « compréhensible » par tous les systèmes informatiques, les objets, les services, les acteurs et les standards de leurs systèmes informatiques afin de leur offrir la possibilité d'effectuer des transactions sans interventions manuelles.

Le standard UMA (Universal MarketPlace) avait fait l'objet de travaux à Stanford, mais c'est finalement UDDI (Universal Description Discovery and Integration), développé conjointement par Ariba, IBM, SAP et Microsoft, dont l'ossature a été publiée en mai 2001, qui

permet une automatisatisation poussée des échanges en utilisant les « services Web », permettant à des programmes, a priori incompatibles entre eux, de communiquer (UDDI, 2004). Ainsi, les places de marché imposent des standards :

- ⇒ Dans les définitions et les données : sur une place de marché, les acteurs ont intérêt à adopter des normes internationales publiques. Au niveau de la distribution, les deux grandes places de marché publiques s'unissent au travers d'organisations du type UCC, EAN et GCI pour donner à la profession des normes internationales reconnues et validées par l'ensemble des parties prenantes.
- ⇒ Dans les processus clés : l'objectif est de normaliser l'acte de négociation, l'acte d'achat et l'aspect contractuel des relations avec les tiers. Cela concerne le processus de commande, les enchères et dérivés, et la facturation.
- ⇒ Dans les outils : la place de marché impose une normalisation dans les outils (catalogues, outils de workflow), dans l'interopérabilité de ces outils, dans les langages et les normes de transfert (EDI, XML). Le langage XML va contribuer à développer largement ces informations.

3.1.4 Des transactions plus transparentes

La transparence agit sur les niveaux de prix et la situation de sur ou sous-capacité du marché. Cette information reste encore peu utilisée par les fournisseurs, mais mieux exploitée, elle peut représenter une source d'avantage concurrentiel considérable : les informations recueillies durant tout le processus des enchères inversées électroniques donnent une vision dynamique du marché, information qui ne peut être obtenue par les études de marché traditionnelles (qui sont relancées, au mieux, tous les ans).

Sur les places de marché, l'écrit prédomine et les échanges sont formalisés. La génération de la commande est écrite, mémorisée, archivée et visible. Le savoir devient «formalisé» plus que «tacite». Les processus de conduite des négociations sont également formalisés.

3.1.5 Une ouverture du panel des fournisseurs

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 (Mecanic Vallée, 2003). « Une mission de réduction de coûts sur Internet encourage le regroupement des besoins de différentes entités d'une entreprise. Les acheteurs travaillent ensemble ! [...] Ensuite, 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. C'est une procédure qui permet à une PME d'accéder à des marchés beaucoup plus vastes avec un effort commercial réduit. Elle lui permet de tester sa compétitivité sur ses différents produits, ce qui peut conduire à des recentrages stratégiques. Bien souvent, une entreprise bénéficiait d'une protection géographique et desservait un marché de proximité, ce qui l'amenait à développer une large gamme de produits. Dorénavant, mise en compétition sur une vaste aire géographique, elle constate bien souvent une compétitivité très différenciée de ses différents produits et parfois un produit « secondaire » de son portefeuille s'avère être le plus performant. De marginal sur son marché initial étroit, celui-ci peut ainsi devenir le produit phare avec parfois de profonds recentrages stratégiques. Il convient en revanche, pour que la concurrence s'établisse dans de bonnes conditions :

- ⇒ Que la prestation soit très précisément définie ;
- ⇒ Que les fournisseurs respectent les critères exigés en termes de qualité ;
- ⇒ Que leur solidité financière soit compatible avec le marché considéré ;
- ⇒ Que leur logistique puisse s'intégrer dans la chaîne d'approvisionnement ;
- ⇒ Que des règles de base en matière d'éthique soient respectées.

3.2 Les inconvénients des enchères inversées : un gain de temps nuancé

Si la phase la plus spectaculaire de l'enchère inversée électronique est celle correspondant à la « dégringolade » des prix en temps réel, cette phase ne crée à elle seule que peu de valeur d'après de nombreuses études.

D'après une étude d'Accenture, plus de 80 % de la valeur créée dans une enchère inversée est liée à la préparation rigoureuse de ladite enchère (Crétot, 2001). Une étude menée par Accenture sur un échantillon d'enchères inversées – portant sur des catégories similaires et dans des conditions de départ homogènes – a montré que :

- ⇒ les enchères rigoureusement préparées (spécification claire du produit ; compréhension et analyse du marché fournisseur ; composition précise du panel

fournisseur ; définition de la stratégie d'enchère ; anticipation des critères de sélection et des clauses contractuelles) ont permis de réaliser des gains situés entre 15 et 30% de la valeur de départ.

- ⇒ les enchères pour lesquelles seules une information et une préparation des fournisseurs avaient été effectuées au préalable n'ont permis d'obtenir que des réductions de prix situées entre 2 et 10 % de la valeur initiale.
- ⇒ le seul processus électronique d'enchère inversée n'a permis de générer que des gains marginaux situés entre 0 et 2 % de la valeur de départ.

Ces analyses sont rassurantes car elles démontrent à quel point le métier d'acheteur reste clé dans les processus d'achat, et qu'Internet et les logiciels d'enchères ne sont que des outils, certes puissants, mais incapables de se substituer au cœur du métier d'acheteur.

Les travaux d'Emiliani (2000) et Emiliani et Stec (2002) nous semblent très intéressants dans cette perspective. En effet, les auteurs expliquent que les acheteurs peuvent négocier avec les fournisseurs afin d'établir des accords à long terme pour des produits spécifiques et concentrer les volumes des achats avec le moins de fournisseurs possibles. La rationalisation du portefeuille de fournisseurs peut être un événement émotionnel, « puisque les acheteurs ont tendance à favoriser certains fournisseurs parmi d'autres et peuvent imposer des barrières subtiles à la rationalisation » (Emiliani, 2000).

Les pertes subies par l'analyse détaillée de l'offre après les enchères inversées électroniques sont parfois plus grandes que les économies réelles gagnées via ces enchères. En effet, à la fin de l'enchère, l'acheteur évalue les données de l'offre. En général, il demande à l'opérateur de la place de marché des informations additionnelles détaillées, incluant la qualité et les informations actualisées sur la performance de la livraison, des changements dans la capacité du fournisseur, etc. L'évaluation des offres et des données supplémentaires peut durer plusieurs semaines et doit inclure d'autres fonctions comme la qualité, le management des produits, l'ingénierie de la fabrication, etc. Le décalage entre la finalisation de l'offre et l'attribution de l'affaire peut engendrer un travail supplémentaire sans valeur ajoutée. Par exemple, un fournisseur peut participer et gagner d'autres enchères supplémentaires avec d'autres partenaires. Du fait, il pourrait ne pas pouvoir honorer son engagement avec l'acheteur. En conséquence, l'acheteur peut devoir re-évaluer les données et accorder l'affaire au candidat qui se trouve sur la deuxième place (l'offre du deuxième prix).

Après l'adjudication, l'acheteur prend la décision soit de confirmer la commande de l'approvisionnement, soit d'annuler celle-ci. Dans les deux cas, il y a une période d'introduction au cours de laquelle l'acheteur et le vendeur doivent convenir d'un accord. La période d'introduction peut durer de 12 à 18 mois pour certains types de produits, ce qui est significatif

si l'accord à long terme est de trois ans par exemple. En effet, l'accord convenu contient des informations sur le prix, les objectifs de coûts et de performance de livraison, ainsi que d'autres termes et conditions. Les signatures nécessaires sont obtenues de l'acheteur et du fournisseur, ce qui donne par conséquent la possibilité au fournisseur de commencer le travail. Si le fournisseur possède déjà les produits demandés en stock, il peut procéder immédiatement à la livraison, avec le nouveau prix déjà convenu lors de l'enchère. Cependant, il est clair que l'aptitude à réduire immédiatement les prix donne un avantage aux fournisseurs habituels (anciens) de l'acheteur et permet à ce dernier d'éviter les coûts associés au changement de son fournisseur habituel. Il est important de noter ici que le choix probable des fournisseurs habituels par l'acheteur au cours des enchères inversées électroniques découragera les autres fournisseurs à participer à celles-ci.

Si le produit demandé est nouveau pour le fournisseur, alors il doit obtenir des images et des spécifications actualisées de la part de l'acheteur, commander la matière première, faire le design du processus, fabriquer les outils, etc. ce qui peut durer deux à quatre mois. L'acheteur ne commencera à percevoir les gains engendrés par l'enchère qu'après avoir reçu les produits du fournisseur. De plus, les économies totales préconisées ne seront réalisées qu'au moment où l'acheteur reçoit la quantité totale annuelle des produits, ce qui nécessite plus ou moins une année, en fonction de la demande sur le marché. Il nous semble ainsi, que le temps nécessaire pour exécuter un processus d'une enchère inversée électronique peut être similaire au temps nécessaire pour des négociations face-à-face pour certains types de produits.

4. Conclusion

Pour conclure, nous pouvons estimer que les enchères inversées électroniques participent de l'avenir de la gestion des approvisionnements. Peu importe dans quelle partie du monde l'entreprise est située, elle aura toujours accès à tous les marchés et aux contrats les plus compétitifs. En effet, les enchères inversées électroniques permettent de faire des offres en temps réel de manière flexible et automatisée. Elles aident les entreprises à contrôler l'ensemble du processus qui, depuis l'inscription des fournisseurs et l'acheteur jusqu'à la confirmation des résultats finaux, est géré par la plate-forme.

Les enchères inversées électroniques via Internet, avec son accessibilité et son coût de participation réduit, ouvrent la voie aux transactions les plus avantageuses. De plus, Internet favorise le traitement, le repérage et le stockage de données informatisées en temps réel, ce qui est essentiel pour un délai d'exécution raisonnable. Une entreprise peut rentabiliser ses activités en identifiant le fournisseur qui lui offre le meilleur prix parmi un panel élargi de fournisseurs potentiels, ce qui stimule la compétition.

Ainsi, de nombreuses études montrent que la popularité des enchères inversées électroniques a augmenté car elles permettent des économies de coûts, et peuvent simplifier et soutenir la négociation surtout pour l'achat des produits non-stratégiques. En effet, des études ont démontré que ces enchères ont réalisé des économies de coûts (au-dessus des coûts historiques pour les prix unitaires). D'autre part, ces enchères réduisent significativement le temps moyen nécessaire pour la négociation (mesuré à partir de l'envoi d'une demande d'achat [Request For Purchase, RFP] jusqu'à la compilation des offres d'enchères viables), de plusieurs semaines à juste quelques heures. Les technologies d'Internet permettent maintenant un accès géographique et temporel élargi, des coûts de contact réduits, un feed-back instantané, et un anonymat complet, ce que les enchères traditionnelles ne peuvent offrir. Néanmoins, malgré ces avantages réellement attractifs pour les entreprises, la majorité de celles-ci n'utilisent pas encore l'outil pour leurs activités de sourcing. Enfin, il est nécessaire également de souligner que la sécurité des transactions sur le Net et la confiance sont deux piliers importants pour le développement des enchères inversées électroniques. En effet, à partir du moment où les places de marché savent garantir une sécurité totale du côté des acheteurs et des fournisseurs, elles peuvent alors assurer cette même sécurité aux établissements financiers pour le paiement des transactions. En somme, la notion de sécurité apparaît comme l'une des clés de voûte de l'ensemble du développement des enchères inversées électroniques. Plus largement, la confiance apparaît indispensable aussi au succès et au développement des enchères inversées électroniques, de même que la nécessité d'une relation saine entre acheteurs et fournisseurs.

Les enchères inversées électroniques sont un phénomène économique majeur, dans la mesure où beaucoup d'entreprises l'adoptent comme un moyen efficace de réduction des prix de leurs achats. Elles soulèvent toutefois beaucoup de questions auxquelles nous n'avons pas encore répondu. En effet, nous pouvons envisager un prolongement de notre recherche. Il porte sur la manière dont les enchères inversées électroniques peuvent être préjudiciable à la performance des fournisseurs au fil du temps : est-il logique de s'engager à la fois dans un management intégré de la chaîne logistique (SCM) et dans les enchères inversées électroniques ? Les activités de la « Supply Chain Management » et le développement logistique du fournisseur entrent-ils en conflit avec les enchères inversées électroniques ?

5. Bibliographie

- ACHATPRO, Les rendez-vous de la place de marché, Conférence du 27 octobre 2000, [en ligne], Disponible sur : <www.achatpro.com/actualite/> (consulté le 14 décembre 2005).
- AMR Research, The Procurement and Sourcing Applications Report, 2005–2010, rapport de recherche, résumé, 27 juillet 2006.
- Beme, D. et Alexandre, L. (2000), E-procurement : l'e-evolution de votre fonction d'achat [en ligne], Medcost, Paris. Disponible sur :

- <http://www.medcost.fr/html/internet_medical_si/si_180200.htm> (consulté le 26 juillet 2006).
- Bentaleb, M.F. (2005), « Les enchères inversées électroniques modifient-elles les comportements d'achat ? », *Revue Française de Gestion Industrielle*, Vol.24, N° 2, pp.39-53.
- Crétot, P.(2001), *Du bon usage des enchères pour les industriels, étude Accenture*, [en ligne], 2ème trimestre 2001, Disponible sur :
<www.accenture.com/xdoc/fr/locations/france/pdf/epmsenc.pdf>
- Croué, C. (1994), *Marketing international*, De Boeck Université, Bruxelles, 2ème éd.
- Emiliani, M. (2000), « Business-to-business online auctions : key issues for purchasing process improvement », *Supply Chain Management : An International Journal*, Vol. 5, n° 4, pp. 176-186.
- 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.
- Ghiulamilia, J. (2001), « Appels d'offres en ligne : ces PMI qui osent pousser la porte des places de marché », *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.
- LETTRE DES ACHATS, E-sourcing : une enchère inversée de 1,8 milliard d'euros, [en ligne], 24 avril 2006, Disponible sur : <http://www.lettredesachats.fr/services/lda_web/derniere_heure/e-docs>.
- MARKESS INTERNATIONAL, *Dématérialisation des achats : pratiques d'e-sourcing et pilotage des achats avec les TIC - France, 2004-2006, rapport de recherché*, Août 2004.
- McAfee, R. et McMillan, J. (1987), *Auctions and bidding*, *Journal of Economic Literature*, Vol. 25, n° 4, pp. 699-738
- MECANIC VALLEE, *Les 6èmes rencontres de la Mecanic Vallée*, [en ligne], 15 décembre 2003, Disponible sur : <www.mecanicvallee.com/dev/fr_6r_catalogue.pdf> (consulté le 29 juillet 2006).
- Monczka, R., Trent, R. et Handfield, A. (1998), *Purchasing and supply chain management*, West Publishing, Cincinnati (OH).
- 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.
- Tully, S. (2000), *The B2B tool that really is changing the world*, *Fortune*, Vol. 141, n° 6, pp. 132-145.
- UDDI, *UDDI Executive Overview : Enabling Service-Oriented Architecture*, White paper, [en ligne], october 2004, Disponible sur : <<http://www.uddi.org/pubs/uddi-exec-wp.pdf>> (consulté le 28 juillet 2006).
- 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).