



**HAL**  
open science

# Comment faire adhérer à une population d'acheteurs industriels l'utilisation d'un outil e-Achats? Le cas des enchères inversées : Département PP&E, Schneider Electric

Laura Berlandis

## ► To cite this version:

Laura Berlandis. Comment faire adhérer à une population d'acheteurs industriels l'utilisation d'un outil e-Achats? Le cas des enchères inversées : Département PP&E, Schneider Electric. Gestion et management. 2014. dumas-01120081

**HAL Id: dumas-01120081**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01120081>**

Submitted on 24 Feb 2015

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



## **Comment faire adhérer à une population d'acheteurs industriels l'utilisation d'un outil e-Achats?**

*Les cas des enchères inversées  
Département PP&E – Schneider Electric*



**Laura Berlandis**

**Nom de l'entreprise :** Schneider Electric

**Tuteur entreprise :** Julien Gréco

**Tuteur universitaire :** Fabrice Carquex

**Master 2 – Formation en Alternance**

**Master Management Stratégique des Achats – DESMA**

**2013 - 2014**



## Avertissement

---

L'IAE de Grenoble, au sein de l'Université Pierre-Mendès-France, n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires des candidats aux masters en alternance : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne peut être faite sans son accord.

## Remerciements

---

Je tiens à témoigner toute ma reconnaissance et mes remerciements à Julien Gréco, tout d'abord pour m'avoir donné la possibilité de traiter un sujet concret et riche pour ce mémoire, puis également pour sa grande disponibilité, les échanges que nous avons pu avoir, ainsi que la confiance qu'il m'a accordée.

Merci à Camille Vigaud, qui a été mon manager pendant un temps avant d'être promue Directrice achats du département PP&E. Merci pour ses conseils, son partage d'expérience et son aide. Je tiens à remercier Fabien Daniel, qui a également été mon manager durant mon année d'alternance. Merci pour sa disponibilité et ses conseils.

Un grand merci à Fabrice Carquex, tout d'abord en tant que tuteur IAE pour ces précieux conseils sur la rédaction de mon mémoire, mais également en tant que professionnel dans le monde des achats pour son partage d'expériences, ses conseils et ses orientations pour mon mémoire.

Je tiens à remercier l'ensemble des acheteurs du département pour le temps qu'ils m'ont accordé à la fois dans les échanges informels mais grandement précieux, mais aussi pour avoir pris le temps de répondre à mon questionnaire qualitatif. Je souhaite remercier particulièrement Emilia Ilieva, Gino Murta-Baros, Serge Carollo, Benoit Drijard, Céline Guillemin, Frédéric Michaudet, et Samuel Card pour leurs retours d'expériences très enrichissants et d'une grande aide pour la rédaction de cette recherche individuelle.

Merci également à l'ensemble de l'équipe managériale pour le temps qu'ils m'ont accordé, leurs conseils et leurs partages d'expertises et d'expériences sur leur domaine d'activité.

Merci à Xavier Angulo, Corinne Brenner, Emmanuel Denu et Benjamin Morel, personnes extérieures à l'entreprise Schneider Electric, qui ont pris le temps de m'accorder leurs témoignages pour la réalisation de mon benchmark.

Pour finir, je remercie l'ensemble des personnes de mon entourage, famille et amis, qui m'ont soutenue tout au long de cette année et qui m'ont aidé à leur manière pour la rédaction de ce mémoire.

## Résumé

---

Dans un contexte concurrentiel fort, la fonction achat est aujourd'hui au cœur de la stratégie des entreprises, celles-ci se concentrant toujours plus sur ses marges. Les acheteurs, grâce à différents leviers tels que la négociation fournisseurs, tentent de diminuer les coûts d'achats pour l'entreprise, ce qui aura un impact direct sur les marges bénéficiaires.

Grâce à la nouvelle ère d'Internet, le métier d'acheteur connaît une professionnalisation accrue et dispose désormais de nouveaux outils, tels que l'e-Sourcing. Ces derniers sont une révolution pour la fonction achats en termes d'organisation et de moyens pour atteindre la productivité attendue.

Les enchères inversées, outil d'e-Sourcing très controversé et autrefois priorisé pour les achats indirects, prennent une place de plus en plus importante dans les achats industriels.

Cependant, l'ensemble de la communauté d'acheteurs n'accueille pas cet outil avec le même enthousiasme. Il faut ainsi, grâce à un processus défini et l'établissement de best practices, faire adhérer ces derniers et réussir son déploiement dans les services achats.

- ✓ **Mots clés** : Achats industriels, Leviers de productivité, négociation, Enchères, Best practices, Adhésion, Conduite du changement,

## Abstract

---

In a strong competitive context, the purchases are at the heart of the strategy of companies, these always concentrating more on its margins.

The buyers, thanks to various levers such as the negotiation, are going to try to decrease purchasing costs for the company that will have a direct impact on profit margins.

Thanks to Internet, the job of buyer knows a greater professionalization and they have now in their hand new tools, such as the e-Sourcing. This is a revolution for the purchasing function in terms of organization and new way to reach the expected productivity.

E-reverse auctions, one of the tools of e-Sourcing, very controversial and in the past mostly prioritized for the indirect purchases, take little by little an important weight in the industrial purchases.

However, the whole buyer's community does not welcome this tool with the same enthusiasm. That why, we have through an established process and the using of best practices, to join buyers to make a success its development in purchasing departments.

- ✓ **Key words** : Industrial purchases, Savings, Levers, Negotiation, E-Reverse auction, Best practices, Membership, Managing change

# Sommaire

---

<b>Préface</b>	<b>10</b>
<b>Présentation du groupe Schneider Electric</b>	<b>10</b>
<b>Les achats chez Schneider Electric</b>	<b>13</b>
<b>Présentation du département achats PP&amp;E (Partner Project &amp; Energy)</b>	<b>16</b>
<b>Introduction</b>	<b>18</b>
<b>Déroulement de la réflexion sur le sujet</b>	<b>19</b>
<b>PARTIE 1 : LES ENCHERES INVERSEES DANS LA LITTERATURE</b>	<b>20</b>
<b>1 De l'e-Achat à l'e-Sourcing</b>	<b>21</b>
1.1 Introduction à l'e-Achats	21
1.1.1 <i>Evolutions et impacts d'Internet</i>	21
1.1.2 <i>Les places de marchés électroniques</i>	22
1.1.3 <i>Le marché de l'e-Achat</i>	24
1.1.4 <i>Définition et valeur ajoutée de l'e-Achats</i>	25
1.2 Le principe de l'e-Sourcing	27
1.2.1 <i>Définition de l'e-Sourcing et ses outils dédiés</i>	27
1.2.2 <i>Le champ d'application de l'e-Sourcing</i>	28
<b>2 Le concept d'enchères inversées en ligne</b>	<b>30</b>
2.1 Un outil d'e-Négociation	30
2.1.1 <i>Définition et généralités</i>	30
2.1.2 <i>Les types d'enchères</i>	32
2.1.3 <i>Le management des enchères inversées</i>	34
2.1.4 <i>Le déroulement d'une enchère inversée</i>	36
2.2 La place des enchères inversées dans les entreprises	39
2.2.1 <i>Une démocratisation de la pratique</i>	39
2.2.2 <i>Un recours encore marginal dans les entreprises</i>	40
2.3 La place des enchères inversées dans la stratégie achats	41
2.3.1 <i>La valeur ajoutée des enchères</i>	41
2.3.2 <i>Les limites et les risques de son utilisation</i>	42

2.3.3	<i>Le déploiement dans un service achats et sa conduite du changement</i>	43
<b>PARTIE 2 : ETUDE EMPIRIQUE</b>		<b>47</b>
<b>1</b>	<b>Diagnostic Interne</b>	<b>48</b>
1.1	Etat des lieux : les enchères inversées, nouveau levier de productivité achats	48
1.2	La perception interne de cette pratique dans les achats industriels	48
1.2.1	<i>La vision des acheteurs dans le département PP&amp;E</i>	48
1.2.2	<i>La synthèse des freins</i>	54
1.3	Une pratique déjà utilisée dans les achats hors production chez Schneider Electric	56
1.3.1	<i>Les apports et conseils</i>	56
1.4	Le lancement d'une première enchère inversée test au sein du département PP&E	58
1.4.1	<i>Etat des lieux et données d'entrées</i>	58
1.4.2	<i>Résultats et retours d'expérience</i>	60
<b>2</b>	<b>Diagnostic externe / Benchmark</b>	<b>62</b>
2.1	L'utilisation des enchères inversées dans les achats	62
2.1.2	<i>Général Electric</i>	65
2.1.3	<i>HP</i>	67
2.1.4	<i>EMERSON Electric</i>	69
2.1.5	<i>Synthèse des facteurs clés de succès</i>	71
<b>PARTIE 3 : L'IMPLEMENTATION D'UNE ENCHERE INVERSEE DANS UN DEPARTEMENT ACHATS INDUSTRIELS</b>		<b>73</b>
<b>1</b>	<b>La mise en place de l'outil d'enchère dans le département PP&amp;E</b>	<b>74</b>
1.1	Les conditions requises par Schneider Electric	74
1.2	Pilotage et étapes à suivre	75
1.3	Le périmètre achats concerné	76
1.3.1	<i>Méthodologie</i>	76
1.3.2	<i>Elaboration de la matrice finale de KRALJIC</i>	78
1.3.3	<i>Analyse et préconisations sur les familles d'achats</i>	80
1.4	Le guide final des best practices	85
1.4.1	<i>Processus Amont</i>	85
1.4.2	<i>Le processus d'enchères</i>	88
1.4.3	<i>Réponses aux préjugés les plus courants</i>	89

<b>Conclusion</b>	<b>91</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>92</b>
<b>ANNEXES</b>	<b>94</b>

## Listes des figures

---

Figure 1 : Schéma simplifié d'Allal-Chérif 2007 – « Le modèle économique « Business intelligence » actuel	23
Figure 2 : Adaptation schéma des différentes activités de l'e-Achat	26
Figure 3 : Les outils Internet d'e-Sourcing dans le processus achats amont	29
Figure 4 : Ecran de l'acheteur lors d'une enchère	31
Figure 5 : Schéma e-Achat adapté aux différents cas d'utilisation d'enchères	34
Figure 6 : % de savings moyens réalisés par secteur d'activité	40
Figure 7 : Graphique – Retour questionnaire quantitatif sur les avantages d'une enchère	51
Figure 8 : Graphique - Retour questionnaire quantitatif sur la perception des fournisseurs	53
Figure 9 : Graphique - Retour questionnaire quantitatif sur l'accompagnement attendu	53
Figure 10 : Retour questionnaire quantitatif sur les réticences des acheteurs	55
Figure 11: Conditions de succès d'une enchère inversée	74
Figure 12 : Schéma du pilotage d'une enchère	75
Figure 14 : Consolidation de la Matrice de KRALJIC	78
Figure 13 : Exemple de notation / Famille achats B3	78
Figure 15 : Focus sur les Achats Lourds et Simples / Matrice de KRALJIC	82
Figure 16 : Focus sur les achats stratégiques / Matrice de KRALJIC	83
Figure 17 : Focus sur les achats risqués / Matrice de KRALJIC	84

## Liste des annexes

---

Questionnaire qualitatif acheteurs	94
Questionnaire quantitatif acheteurs	95
Questionnaire qualitatif benchmark entreprises	97
Outil d'aide à la construction de la matrice de KRALJIC	98

## Préface

Avant toute analyse, nous allons nous attacher dans cette préface à présenter le groupe Schneider Electric. Nous verrons dans un premier temps les informations essentielles de présentation du groupe Schneider Electric au niveau mondial, en se focalisant sur sa stratégie achats groupe. Puis dans un second temps, nous réaliserons une présentation plus focalisée sur le département achats PP&E (Partner Project & Energy) afin de mieux comprendre son organisation, pour ainsi avoir une meilleure immersion dans le sujet de cette étude.

## Présentation du groupe Schneider Electric

De l'acier au 19ème siècle, à la distribution électrique et aux automatismes au 20ème, jusqu'à la gestion de l'énergie aujourd'hui, Schneider Electric a toujours été un acteur des transformations de son industrie, avec un état d'esprit international, innovant et responsable.

### Le spécialiste mondial de la gestion de l'énergie

De la production d'énergie à son utilisation, Schneider Electric propose la technologie et les solutions intégrées qui permettent d'optimiser l'utilisation de l'énergie, sur des marchés tels que l'énergie et les infrastructures, l'industrie, les centres de données, les bâtiments et le résidentiel. Avec un portefeuille d'activités unique, de la distribution électrique, aux automatismes industriels, l'énergie sécurisée, la gestion des bâtiments et la sécurité, ou encore les énergies renouvelables, Schneider Electric est le seul spécialiste mondial de la gestion de l'énergie et un leader mondial dans le domaine de l'efficacité énergétique.

## Schneider Electric – the global specialist in energy management

**24**

billion € sales in 2012

**41%**

of sales in new economies

**140 000**

people in 100+ countries

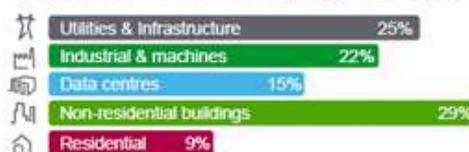
**4-5%**

of sales devoted to R&D

### Balanced geographies – FY 2012 sales



### Diversified end markets – FY 2012 sales



Avec plus de 140 000 collaborateurs dans plus de 100 pays, Schneider Electric fait de la diversité de ses collaborateurs un levier pour comprendre ses clients et le monde dans lequel nous vivons. En 2013, Schneider Electric réalisait 44% de son chiffre d'affaires dans les nouvelles économies telles que le Brésil, la Russie, l'Inde et la Chine.

## Stratégie, mission & vision

Depuis 2008, le groupe a entamé un repositionnement stratégique en confortant son leadership dans ses métiers historiques (distribution électrique, automatisme et contrôle industriel) et en proposant des solutions d'efficacité énergétiques.

### Sa Mission :

Make the most of your energy

Vous aider à tirer le meilleur de votre énergie

Ce défi énergétique est dicté par 3 tendances :

- L'efficacité énergétique est en passe de devenir la norme.
- Les nouvelles économies sont le moteur économique du monde.
- Le « Smart Grid », veillera à ce que l'équilibre entre la production et la consommation d'énergie soit maintenue dans un environnement complexe.

**La Stratégie du groupe** est donc de répondre au défi énergétique en travaillant à la transformation profonde des réseaux électriques en réseaux intelligents.

Schneider Electric souhaite **saisir les opportunités dans les nouvelles économies tout en continuant à investir dans les marchés matures**, le berceau de son expertise.

Le groupe s'est ainsi fixé un objectif ambitieux :

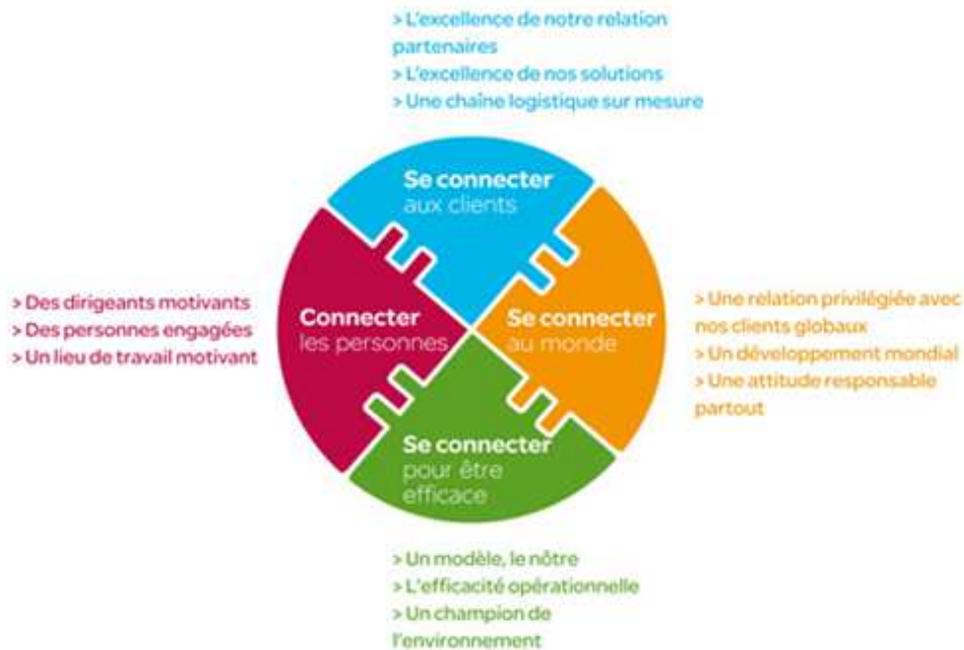


A world where we can all achieve more while  
using less of our common planet.

## Le programme d'entreprise « Connect »

Le programme ONE de 2009 à 2011 a été l'une des clés du repositionnement stratégique qu'a opéré Schneider Electric. L'objectif était, dans les 3 ans, de passer d'un fournisseur de produits à un fournisseur de solutions (1 solution provider), de donner la priorité aux nouvelles économies des pays émergents (1 leader in new economies) tout en simplifiant ses processus afin d'agir comme un seul et unique groupe (1 company).

Le programme CONNECT, démarré en 2012, donne à Schneider Electric les moyens d'aller plus loin. Il se compose de 4 transformations majeures, 12 initiatives et de 36 programmes :



## L'environnement concurrentiel de Schneider Electric

	Power	Infrastructure	Industry	IT	Buildings
Sales 2011	€ 8.3bn	€ 4.9bn	€ 4.4bn	€ 3.2bn	€ 1.6bn
Key technology	Low Voltage & Renewable	Medium Voltage & Grid Automation	Industrial Automation	Critical Power & Cooling	Building Automation & Security
Schneider Electric worldwide rank	#1	#1	#2	#1	#4

← Adjacent & synergetic businesses →

**90% of group sales as world #1 or 2 player vs. 50% in 2000**

## Les achats chez Schneider Electric

---

### La stratégie achats globale chez Schneider Electric

Avant d'aborder plus en détail la stratégie achats<sup>1</sup> du groupe Schneider Electric, il convient tout d'abord de donner la vision sur la couverture achats au niveau mondial, ainsi que les grandes lignes directrices.

Voici quelques chiffres représentatifs :

**11,5 milliards** de chiffre d'affaires achats en 2011

Un management des dépenses réalisés avec environ **50 000 fournisseurs**

Représente environ **50%** des ventes de Schneider Electric

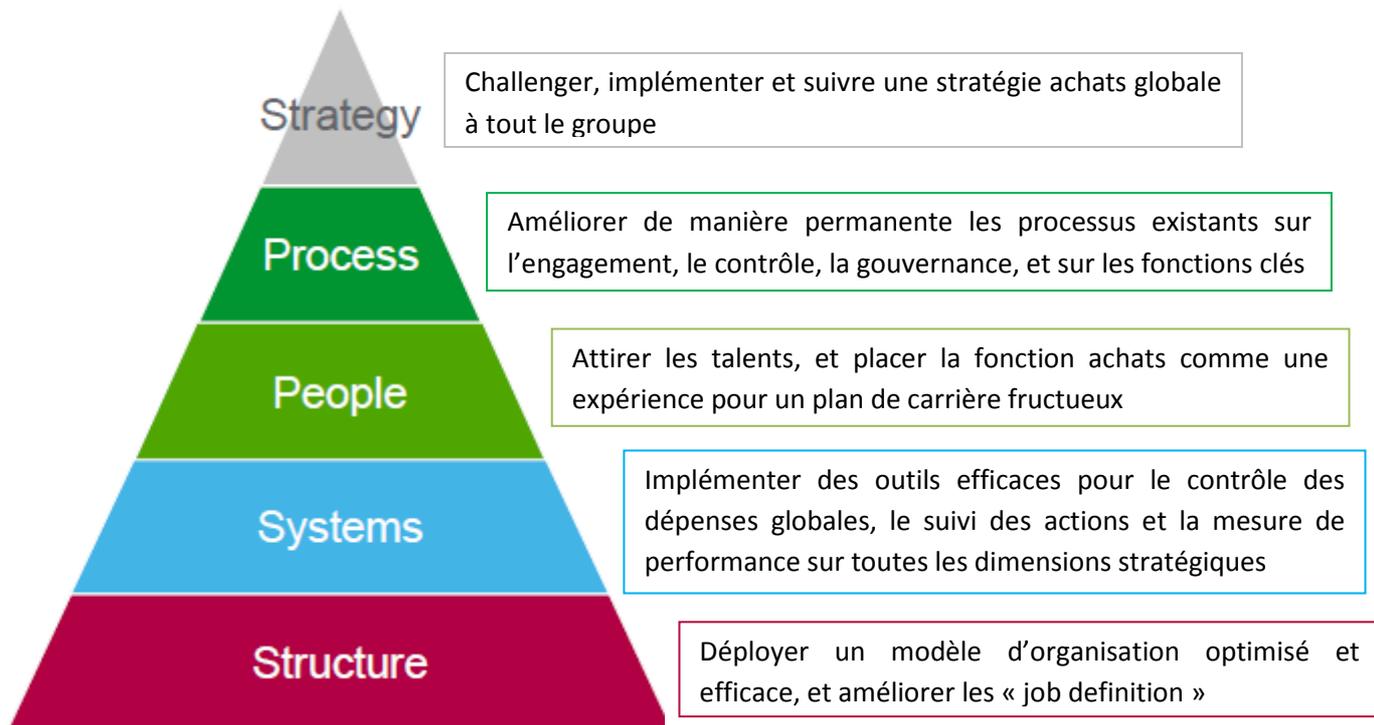
En moyenne, près de **70%** du coût des marchandises vendues

Au vu de ces premiers éléments nous comprenons le poids important et stratégique que représentent les achats au sein du groupe. Afin de manager ces dépenses considérables, une stratégie achats a été implémentée, en totale cohérence avec la stratégie globale de Schneider Electric. Pour rappel, une stratégie achats doit permettre de définir les grandes orientations en matière d'achats.

La stratégie achats globale de Schneider Electric est construite autour de **5 axes stratégiques** :

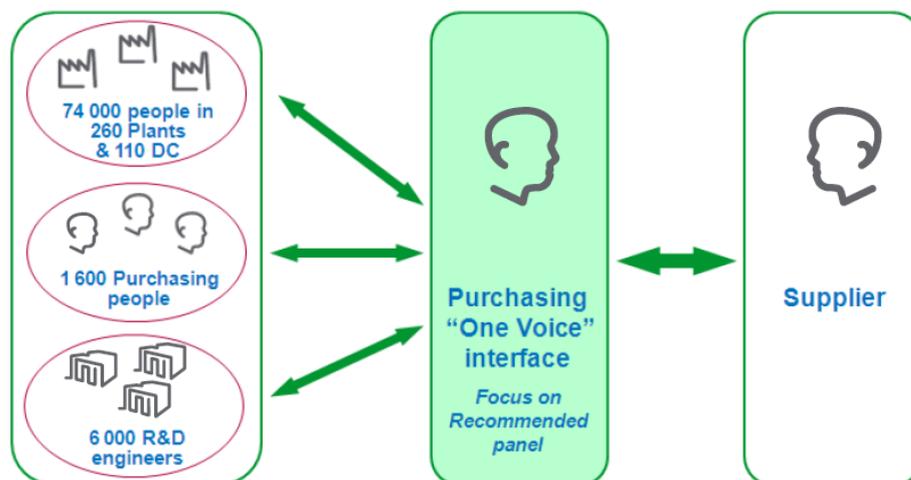
---

<sup>1</sup> L'ensemble des informations et données chiffrés proviennent de l'intranet de Schneider Electric



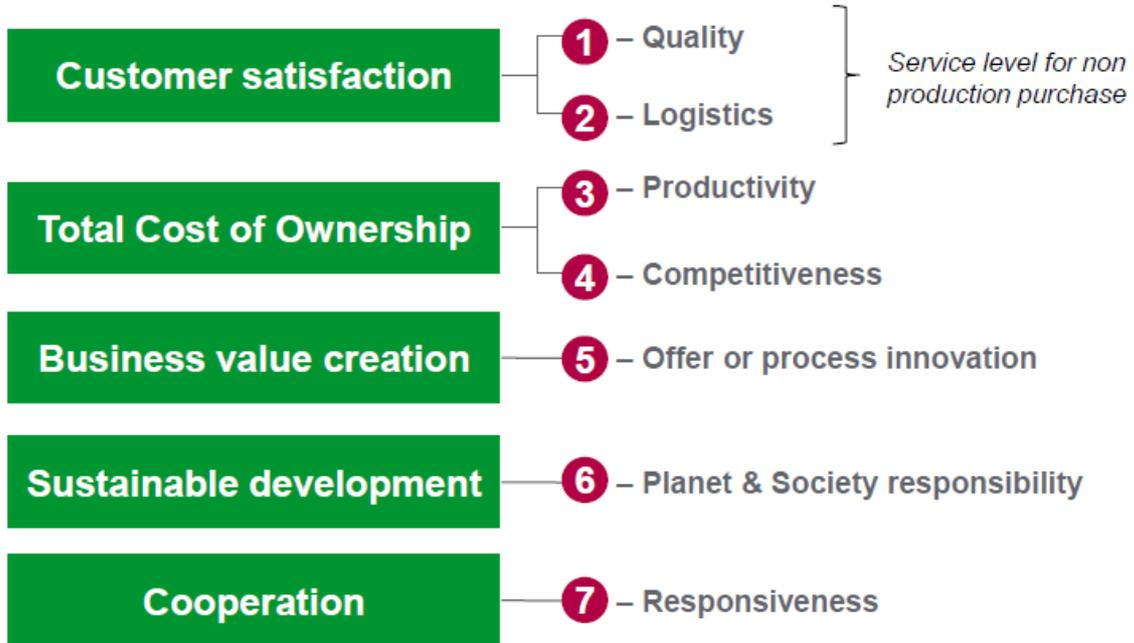
Les objectifs qui découlent de la stratégie achats doivent être retranscrits dans le management des relations avec les fournisseurs. En effet, le fournisseur est au cœur de de la fonction achats. C'est ainsi que le groupe se doit de parler d'une seule voix, « One voice », et d'avoir une unique interface vis-à-vis de ses partenaires du panel.

Afin d'illustrer ce but recherché, voici un schéma utilisé lors des communications officielles de Schneider Electric auprès des fournisseurs.

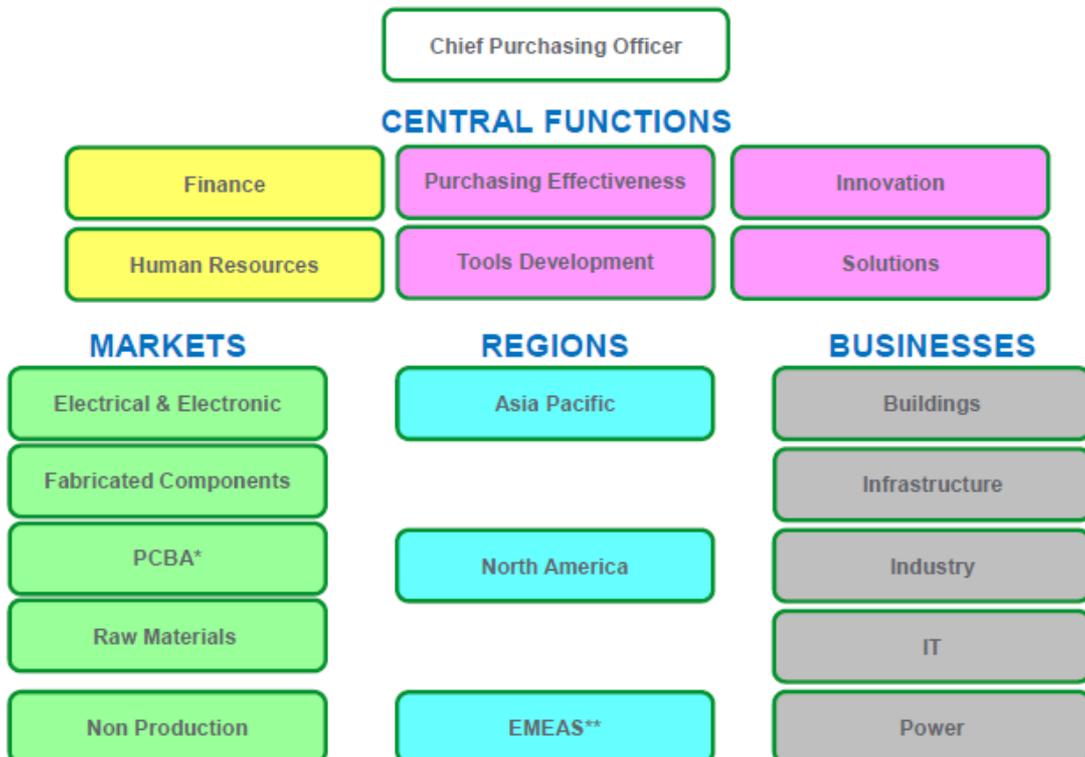


Le management de la relation fournisseurs se traduit également par les attentes du groupe en termes de performance à atteindre.

Pour cela, Schneider Electric a déterminé au niveau global, une évaluation fournisseurs au travers de 7 critères, auxquels les fournisseurs doivent répondre. Les voici :



### Organisation achats globale

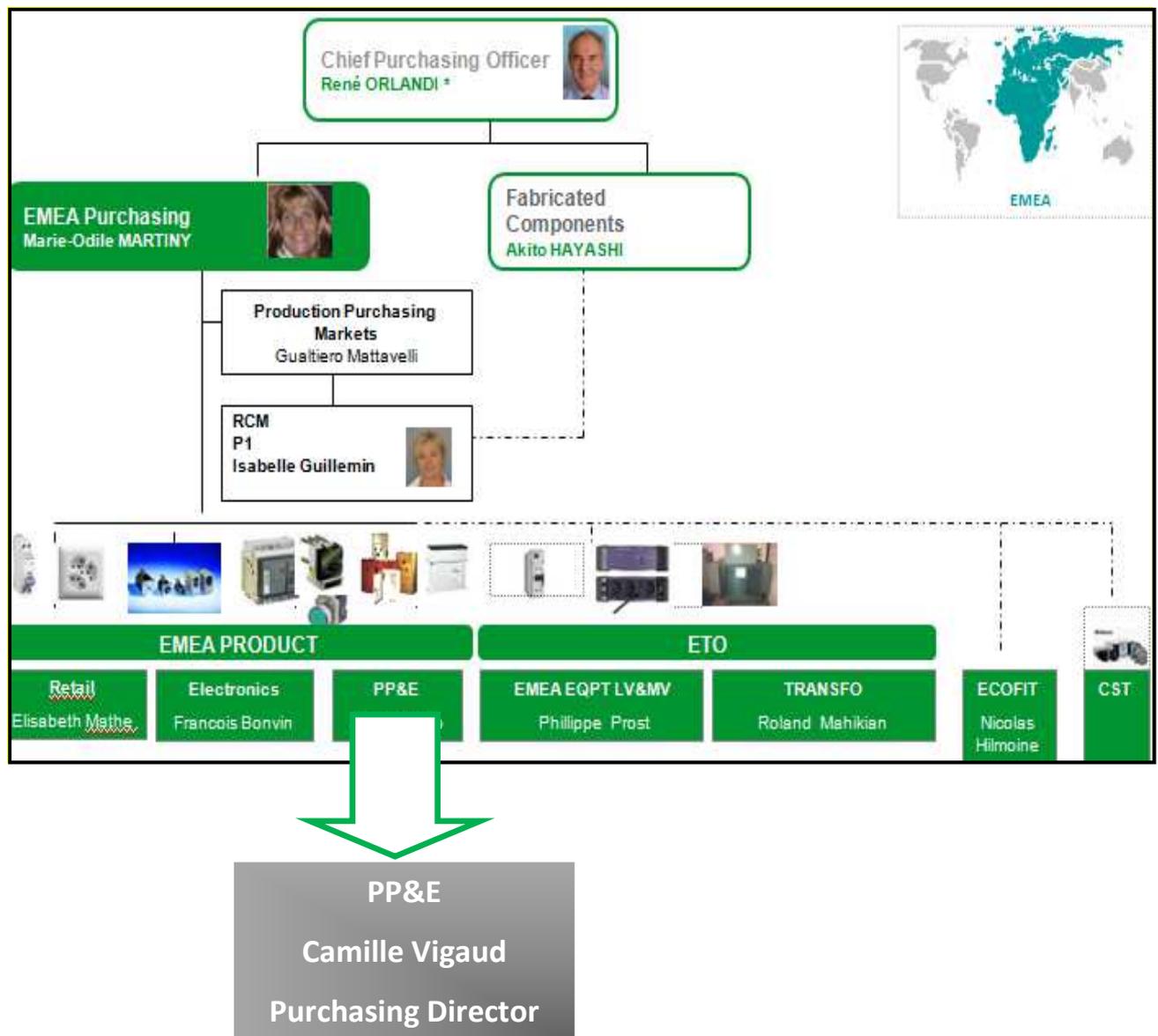


Les rôles clés de chaque répartition :

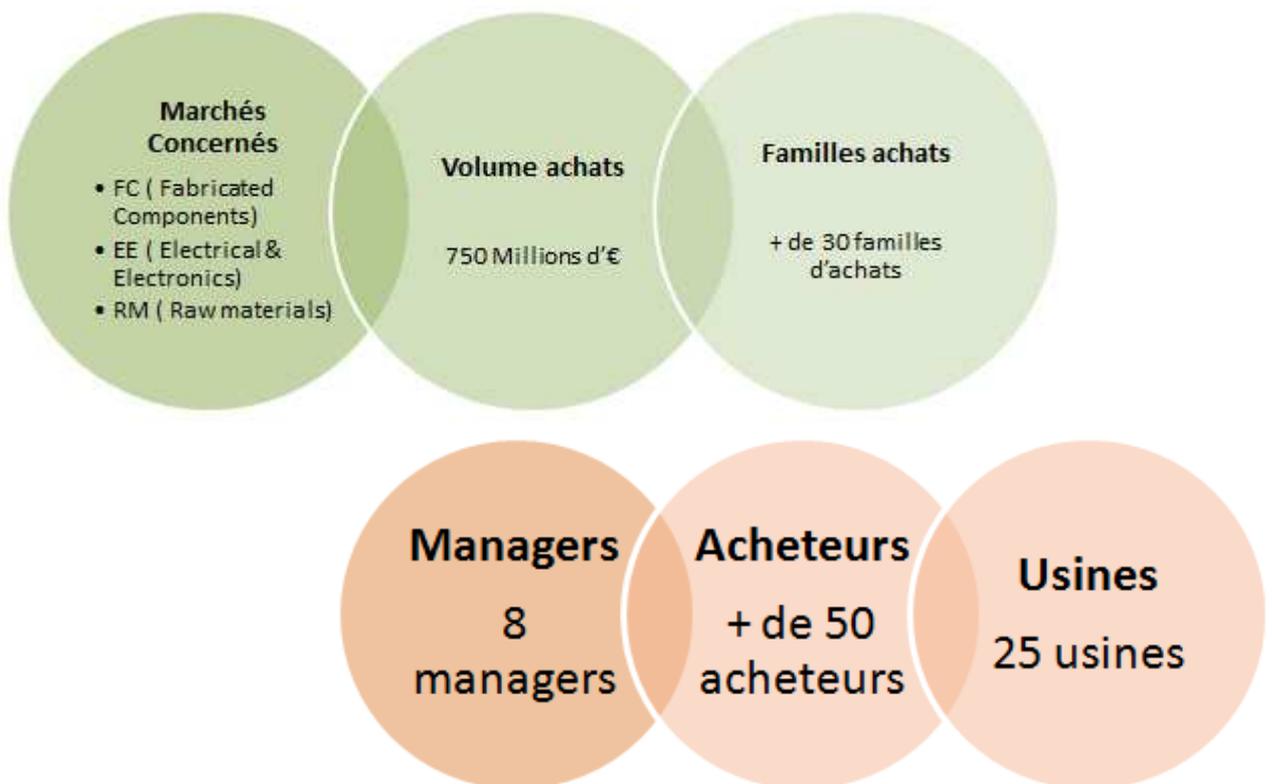
- **Regions** : Gestion des fournisseurs régionaux, achats opérationnels pour toutes les usines et les achats hors production pour tous les pays.
- **Businesses** : Conduite des achats de nouveaux projets ainsi que ceux concernant l'évolution des produits existants.
- **Markets** : Conception et déploiement des stratégies par commodité, évaluation des fournisseurs afin de créer les panels groupe (SOC : Supplier Orientation Chart).

## Présentation du département achats PP&E (Partner Project & Energy)

Position du département achats PP&E dans l'organisation achats de Schneider Electric



## Organisation et poids des achats dans le département PP&E



## Introduction

---

La négociation est une des missions principales, au cœur du métier de l'acheteur, car elle apparaît comme la conclusion d'un long processus achats mené au préalable. Perçu comme un levier de gains à court terme, la négociation a toujours permis de réaliser des économies conséquentes pour toutes les entreprises.

Une palette de techniques de négociations s'offre à l'acheteur, dont certaines se réalisent sur Internet, grâce notamment à la montée en puissance des solutions d'e-Achats. Ces dernières ont désormais une place importante dans les entreprises, où plus de la moitié d'entre elles déclarent être équipées à ce jour d'un système d'information achats.

L'e-achats est ainsi une méthode de plus en plus répandue, permettant, au travers de la gestion de l'ensemble des processus achats, d'optimiser les coûts et de dégager de la productivité.

L'offre des éditeurs d'e-Achats est très étendue, avec de nombreux modules dont l'e-Sourcing, dans lequel nous retrouvons la négociation via les enchères en ligne. L'enchère inversée est donc un outil de négociation qui, de par ses caractéristiques, est venu bouleverser le schéma de négociation classique. Au sein des entreprises, son développement est plus ou moins étendu, et reste à ce jour, un sujet encore très controversé. En effet, les enchères inversées ont pâti, durant de longues années, d'une mauvaise image auprès des populations achats.

Au sein de Schneider Electric, le recours au système d'enchère est récent et son déploiement s'est fait principalement sur les achats indirects et/ou de services. Ainsi, avec la volonté de vouloir développer cet outil au travers de tous les départements achats, la problématique suivante se pose :

### **Comment faire adhérer une population d'acheteurs industriels à l'utilisation d'un outil d'e-Achats ?**

#### ***Le cas spécifique des enchères inversées***

Pour ce faire, nous effectuerons dans un premier temps une recherche littéraire sur le sujet étudié. Celle-ci présentera les principaux concepts et théories développés dans la littérature et par les professionnels sur les thèmes de l'e-Achats et de l'e-Sourcing. Nous présenterons leur concept, leur marché, leur évolution et leur lien avec l'outil d'enchères inversées. Ce dernier point, cœur de notre étude, sera ensuite développé plus en détail. Cette première partie permettra de contextualiser le sujet.

Dans une seconde partie, nous allons réaliser une étude empirique en deux temps.

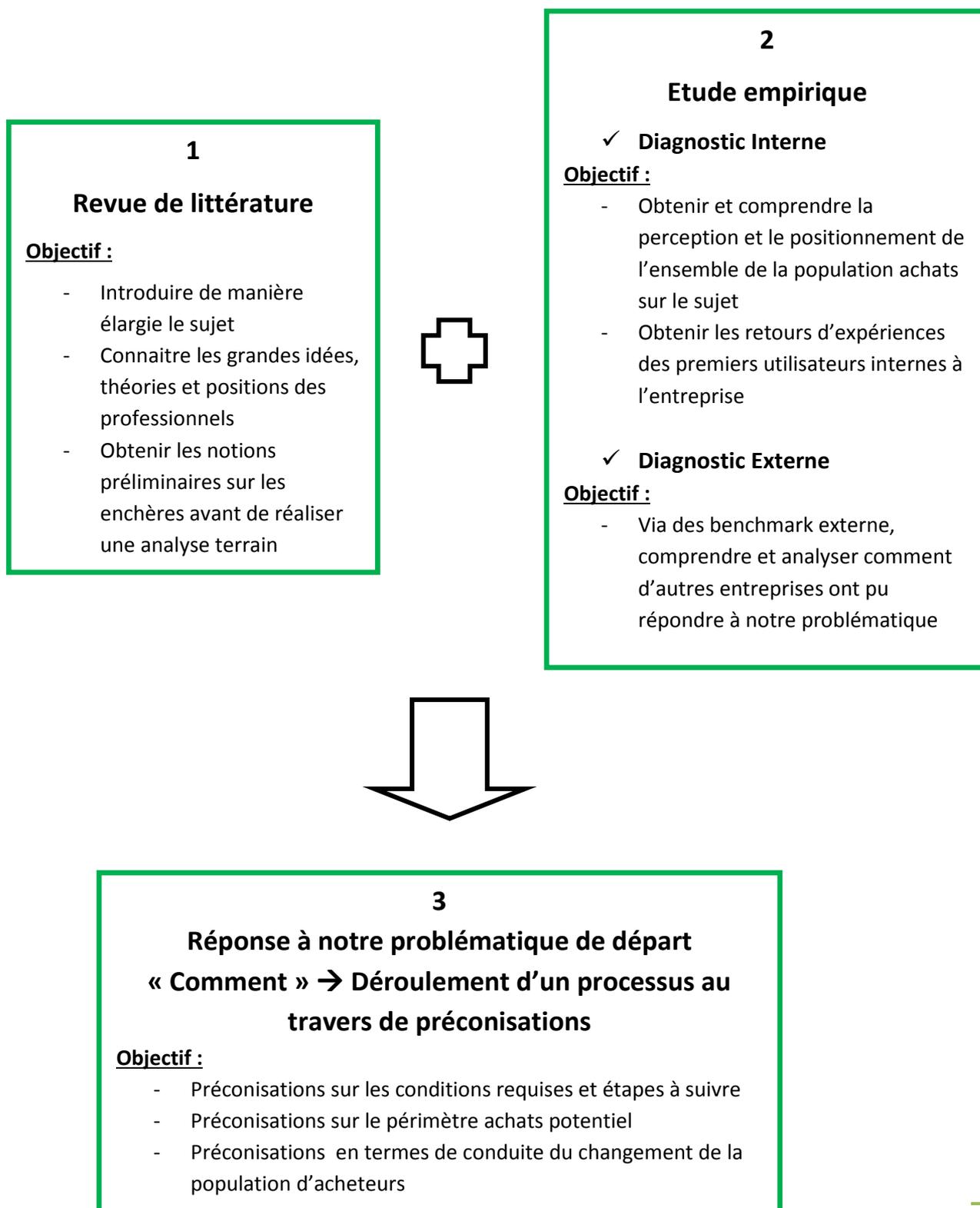
Tout d'abord, au travers d'un état des lieux interne qui va nous permettre de mettre en évidence trois éléments : le premier étant la perception des acheteurs quant à l'utilisation de l'outil d'enchères inversées, le second qui sera un benchmark interne sur le recours à ce type de négociations, puis pour finir le retour d'expérience suite au lancement d'une enchère test.

Ensuite, nous effectuerons une analyse des pratiques de plusieurs entreprises à travers la réalisation d'un benchmark.

La troisième partie sera la réponse à notre problématique, au travers du déroulement d'un processus opérationnel et stratégique de mise en place d'enchères inversées dans un département industriel.

## Déroulement de la réflexion sur le sujet

Avant d'entrer dans le cœur du sujet, nous avons souhaité, au travers du schéma ci-dessous, introduire le raisonnement que nous allons suivre tout au long de ce mémoire en décrivant dans les grandes lignes la manière dont nous allons répondre à notre problématique :



# PARTIE 1 :

---

## LES ENCHERES INVERSEES DANS LA LITTERATURE

# 1 De l'e-Achat à l'e-Sourcing

## 1.1 Introduction à l'e-Achats

### 1.1.1 Evolutions et impacts d'Internet

Dans les années 1990, le développement d'Internet marqua un temps fort en révolutionnant le monde des ordinateurs et des communications.

Internet est à la fois perçu comme un outil de diffusion dans le monde entier, un mécanisme de distribution de l'information et un moyen de partage et d'interaction entre tous les individus, peu importe leur localisation géographique.

Les frontières disparaissent, les distances se réduisent, la communication devient instantanée, permettant ainsi un champ d'application élargi et des processus raccourcis.

Dans son ouvrage « Nouveaux outils en ligne pour la fonction achat »<sup>2</sup>, Christian Rey propose une vision claire et synthétique des apports d'Internet :

« **L'espace** : avec Internet, plus de frontières, plus de distances ; le champ des partenaires s'élargit ; le plus éloigné est aussi proche que le voisin.

**Le temps** : avec internet, les communications sont instantanées, les différences horaires n'ont plus d'importance, l'un travaille quand l'autre dort, tous les processus sont raccourcis.

**La relation** : avec Internet, le dialogue s'établit plus rapidement, les codes sont réduits, les partenariats s'établissent plus facilement ».

Grâce à cette évolution des technologies liées à l'Internet, de nouveaux outils de gestion ont vu le jour, dont certains se sont spécialisés au management des achats.

Les premières utilisations se sont faites dans les années 1990 via l'apparition des intranets et des plateformes partagées telles que l'e-Procurement. Ces dernières, principalement dédiées aux achats indirects dans un premier temps, ont permis de remplacer le catalogue papier habituel par un catalogue virtuel en ligne, accessible par tous, aux quatre coins du globe.

C'est à partir des années 2000 que les entreprises ont réellement pris conscience de la valeur ajoutée de l'utilisation d'Internet. Dans le monde des achats, les directions ont désormais à leur disposition de nouveaux outils de négociations avec leurs fournisseurs et perçoivent internet comme un moyen rapide de générer des profits.

---

<sup>2</sup> C.REY, « Nouveaux outils en ligne pour la fonction achat. Savoir utiliser les outils Internet d'e-négociations », *Edition Maxima*, 2007

### 1.1.2 Les places de marchés électroniques

Les places de marchés sont des plateformes électroniques qui permettent aux acheteurs et aux fournisseurs d'un même marché de se rencontrer et de gérer leurs transactions en lignes<sup>3</sup>. Nous pouvons rencontrer plusieurs appellations pour les nommer : portails d'affaires, plates-formes transactionnelles, sites d'échanges commerciaux, vortails, ou encore e-market places selon l'appellation anglo-saxonne.

L'histoire des places de marchés dans les canaux de distribution est extrêmement jeune. Elles sont apparues au début des années 2000 sur les produits de grande consommation. Les premières plateformes, Global Net Exchange (GNX) et WorldWide Retail Exchange (WWRE) ont été créées dans le début des années 2000. Dès 2001, de nombreuses places de marchés ont commencé à disparaître : il en existait 3000 en Europe en 2001, contre 400 aujourd'hui. Le manque de rentabilité est un des premiers éléments permettant d'expliquer les nombreux échecs. Afin de survivre, les fournisseurs de ces outils ont donc dû fusionner les uns avec les autres.

Théoriquement, une place de marché permet d'accélérer toutes les étapes du processus achats : les phases d'analyse du marché, d'appel d'offre, d'évaluation des offres, de négociation, de contractualisation, de facturation, de paiement et gestion des approvisionnements.

La vocation première des places de marchés est d'amener les différentes parties prenantes, clients et fournisseurs, à favoriser et étendre leurs échanges commerciaux tout en optimisant la gestion de leurs transactions ainsi qu'en gardant un positionnement fondé sur la réduction des coûts et une facilité pour la mise en relation entre clients et fournisseurs.

Pour l'ensemble des étapes du processus achats, les places de marché ont développé des outils devant permettre à l'ensemble de ses utilisateurs de gagner du temps et réduire leurs coûts.

Voici les outils les plus connus, utilisés sur les places de marché : outils d'e-Sourcing, outils d'e-Procurement, outils d'Appels d'offres (e-RFx), outils d'approvisionnements, outils de gestion de la relation client.

Les fonctionnalités proposées ont évolué avec le temps, mais selon Marc Filser<sup>4</sup> nous pouvons distinguer deux fonctions principales :

- Centralisation des opérations de négociation et d'achat dans un laps de temps très court
- Recherche de nouveaux partenaires, soit en vue d'élargir la diffusion de ses produits (initiative du fournisseur), soit en vue d'élaborer une offre originale, notamment sous marque de distributeur (initiative du détaillant). Nous pouvons ajouter que cette fonctionnalité peut également être valable côté acheteurs en vue d'élargir son panel fournisseurs.

---

<sup>3</sup> O.ALLAL CHERIF & M.FAVIER, « Un modèle économique pour les places de marché électroniques », Thèse pour l'obtention du titre de docteur en sciences de Gestion, *Revue Française de Gestion*, 2007

<sup>4</sup> M.FILSER., « Les places de marchés électroniques. De la recherche de l'optimisation des achats à la mise en réseau des membres du canal de distribution », *IAE Dijon et CERMAB*, 2002

Le recul sur le développement de ces pratiques est assez faible mais malgré son déploiement récent, les modèles économiques des places de marché ont connu des innovations et des améliorations continues.

Oihab Allal-Chérif et Marc Favier ont analysé le modèle économique des places de marchés, et ils ont constaté une évolution de ce modèle d'une logique « transactionnelle » vers une logique « collaborative ». Le modèle traditionnel d'origine était principalement fondé sur des réductions de coûts grâce à l'optimisation des transactions entre les acheteurs et vendeurs. Mais de nombreuses limites à ce modèle sont apparues telles que le manque de confiance entre chaque partie qui venait ternir les relations. C'est alors qu'un nouveau modèle économique des places de marchés a vu le jour avec comme axe de développement une dimension plus informationnelle que transactionnelle.

Afin de représenter cette évolution des places de marchés et dans un esprit de synthèse, nous allons reprendre le modèle économique « Business Intelligence » proposé par Allal Chérif en 2007.<sup>5</sup>

Dans ce tableau, nous voyons les changements qui ont été réalisés :

*En gras, ce sont les fonctionnalités qui sont venues s'ajouter au modèle économique de départ*

Figure 1 : Schéma simplifié d'Allal-Chérif 2007 – « Le modèle économique « Business intelligence » actuel<sup>6</sup>

Préparation à la transaction de marché	Transaction commerciale	Transaction prix	Transaction physique	Transaction financière	Bilan qualitatif du processus	Relation à long terme
Conception et vente d'un logiciel ou d'une plateforme	Mise en relation client/fournisseur	Prix fixe : catalogue	Logistique SCM	Paiement en ligne	SAV Satisfaction client	<b>Gestion de projet achat</b>
Référencement Fournisseur	Commande : sélection du produit ou service	<b>Prix dynamique : enchères ou enchères inversées</b>		Paiement différé	CRM / SRM	<b>Gestion collaborative de stocks</b>
eRFI/eRFQ / eRFP	<b>Négociation</b>				Campagne Marketing	<b>Externalisation des achats</b>
Formulaires d'appels d'offre					<b>Prévisions planification</b>	<b>EEP</b>
E-catalogues					<b>Spend management</b>	<b>Certification électronique</b>
<b>Deep Sourcing</b>					<b>Benchmarking</b>	<b>Co conception Co design</b>
<b>Contrats cadres</b>					<b>Conception de profils personnalisés</b>	

<sup>5</sup> O.ALLAL CHERIF & M.FAVIER, « Un modèle économique pour les places de marché électroniques », Thèse pour l'obtention du titre de docteur en sciences de Gestion, *Revue Française de Gestion*, 2007

<sup>6</sup> O.ALLAL CHERIF & M.FAVIER, « Un modèle économique pour les places de marché électroniques », Thèse pour l'obtention du titre de docteur en sciences de Gestion, *Revue Française de Gestion*, 2007

### 1.1.3 Le marché de l'e-Achat

Par une présentation rapide, abordons à présent l'état du marché de l'e-Achat afin de comprendre son fonctionnement, son positionnement, sa croissance, ses acteurs, etc.

Après un redémarrage impressionnant en 2011, la croissance de ce marché a été moyenne, environ 11%<sup>7</sup>, en 2012, et tend désormais vers un positionnement axé vers le haut c'est-à-dire des tarifs élevés, avec un nombre d'acteurs de plus en plus important, arrivant pour la plupart de l'étranger.

Pour n'en citer que les principaux, voici les acteurs qui se partagent le marché des solutions d'e-Achats: Ariba, Ivalua, un des premiers éditeurs d'e-achats français, Basware, Perfect Commerce, BravoSolution, Oalia, Hubwoo.

Depuis 2012, le marché semble traverser une période dite de flottement, d'autant que nous avons assisté à la récente acquisition d'Emptoris par IBM et d'Ariba par SAP, qui est venue bouleverser le marché en question. En effet, la distribution des parts de marché tend à se faire en grande partie entre les « gros » et déséquilibre fortement le marché depuis peu.

Cependant, certains avancent le fait que ces fusions-acquisitions ont certes atomisé le marché et enlevé des concurrents, mais ont permis « d'ouvrir des portes » et contribuent à « l'apparition d'hyper spécialistes et la montée des ERP ».

Mais les avis divergent. Rinus Strydom, Directeur marketing et produit d'Hubwoo, déclare dans une interview que « le marché ne peut pas rester en l'état, avec un acteur beaucoup plus gros que les autres », et selon lui l'horizon à moyen terme « table sur une reprise de la consolidation, à horizon deux ou trois ans. Des regroupements ou des acquisitions sont d'autant plus prévisibles que plusieurs solutions historiques sont à bout de souffle en terme de trésorerie et d'innovations».

Mais à ce jour, la tendance des stratégies de la plupart des éditeurs est de rester sur un statu quo. Les acteurs historiques misent sur l'existant et se concentrent sur les projets pour lesquels ils ont été retenus, quant aux éditeurs plus « modestes » avec des structures plus petites, tels que Synertrade, tentent désespérément de se faire une place avec comme objectifs premiers la différenciation et l'occupation du marché de niche.

Les acteurs attendent le redémarrage du marché de l'e-Achat. En prenant en compte le rachat d'Ariba et d'Emptoris qui est venu déstabiliser la croissance générale, les estimations de croissance pour 2014 seraient de +9%.

Cette reprise pourrait être caractérisée par une orientation vers un renouvellement des offres de la part des éditeurs, telle qu'« une nouvelle solution d'e-Procurement basée sur une architecture et des technologies innovantes » proposée par Basware. Ce dernier a en effet réussi à allier dans ses nouveaux produits, une simplicité d'utilisation à une expérience utilisateur inspirée des sites de commerces électroniques les plus intuitifs<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> & <sup>9</sup> « Les outils de l'e-Achats 15ème édition, Entre expansion et concentration », *La lettre des achats*, N°219, Septembre 2013

<sup>8</sup> <http://www.basware.fr/solutions/e-procurement-fr>

#### 1.1.4 Définition et valeur ajoutée de l'e-Achats

Dans un premier temps et afin de comprendre cette notion d'e-Achats, nous allons reprendre la définition faite par Christian Rey<sup>9</sup> : « Le e-Achat est l'utilisation des applications, des services et des technologies de l'internet pour automatiser, simplifier et améliorer la performance de l'ensemble des processus de la fonction achat, et éventuellement, pour créer de nouveaux modèles économiques coopératifs à l'intérieur de l'entreprise ».

En d'autres termes, les outils d'e- Achats correspondent donc à l'utilisation d'outils web (internet, extranet, et intranet) qui permettent d'optimiser les échanges entre les différents acteurs de l'entreprise et les fournisseurs.

De nombreuses terminologies sont utilisées pour parler de l'e-Achat et des confusions peuvent apparaître entre les notions d' « e-Procurement », d' « e-Purchasing », d' « e-Sourcing », et bien d'autres.

Ici, nous allons ainsi utiliser la définition de Christian Rey évoquée dans son ouvrage « *Nouveaux outils en ligne pour la fonction achats* », où l'e-Achat regroupe :

- ✓ D'une part l'e-Sourcing, outil à destination des acheteurs
- ✓ D'autre part l'e-Procurement, outil à destination des utilisateurs finaux

A son apparition, l'e-Achat était principalement dédié à la partie amont du processus achats et son unique fonction concernait la gestion des appels d'offres. Le marché ayant changé ces dernières années, l'offre proposée par les éditeurs s'est fortement développée et couvre désormais tout le processus achats. Nous parlons à présent de S2C (Sourcing to Contract) mais le concept va encore plus loin car il y a une vie après le contrat et l'e-Achat englobe également le pilotage de la relation fournisseurs et le suivi de la performance.

La complexité des entreprises se développant de plus en plus, multipliant les interlocuteurs, les communications et les échanges, le pilotage de la circulation de l'information est alors un enjeu majeur à maîtriser.

Comme nous avons pu le voir, c'est dans cette perspective que les places de marché ont émergé, mais également que les outils d'e-Achats sont devenus indispensables dans les entreprises et dans la gestion de leur Supply Chain.

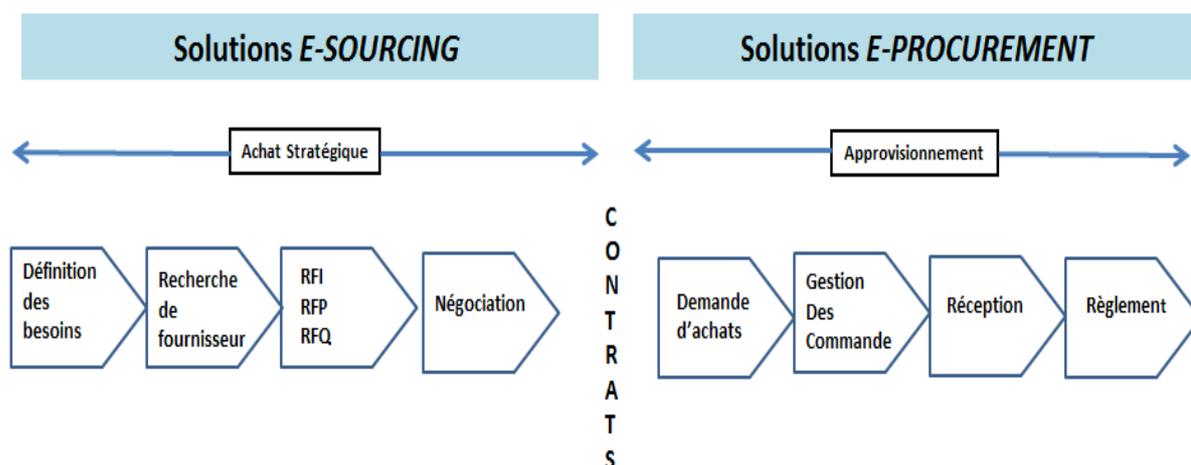
Son périmètre d'action s'étend donc des achats aux approvisionnements. Les modules proposés par l'e-Achat recouvrent donc toutes les étapes de ce processus étendu.

Le schéma suivant nous permet d'avoir une vision synthétique des différentes activités de l'e-Achat au travers du processus achats.

---

<sup>9</sup> C.REY, « Nouveaux outils en ligne pour la fonction achat. Savoir utiliser les outils Internet d'e-négociations », *Edition Maxima*, 2007

Figure 2 : Adaptation schéma des différentes activités de l'e-Achat<sup>10</sup>



Tout au long de ces étapes clés, les modules de l'e-Achats sont très nombreux. Nous allons retrouver l'ensemble de ces fonctionnalités dans les principaux outils d'e-Achat suivants :

- **L'e-Procurement**, via les outils Internet, permet d'assurer les fonctions d'approvisionnement
- **L'e-Sourcing** : Au travers des eRFx tels que les eRFI (Request for Information), eRFP (Request for Proposal), eRFQ (Request for quotation),...
- **Les e-Négociations**, avec les recours à des outils tels que les e-RFQ, tous les types d'enchères dont les enchères inversées,...
- **L'e-Pilotage** : correspond aux outils d'analyse de dépenses, de management de la relation fournisseur, de scoring fournisseur,...

Une des phases clés du processus achats, le pilotage de la performance, dispose également de ses propres outils tels que la cartographie des achats, le suivi de relation fournisseurs, performance achat, définition des stratégies par famille, pilotage opérationnel, etc.

Les avantages et la valeur ajoutée qui découlent de l'utilisation des outils e-Achats impactent tous les corps de métiers de l'entreprise. Bien que certaines fonctionnalités ne concernent pas directement le métier d'acheteur (ex : SAP/commandes), elles lui permettent de gagner un temps précieux.

Voici une liste, non exhaustive, des avantages de l'utilisation d'un outil e-Achats pour la fonction achats :

- Diminution des coûts en permettant d'augmenter l'efficacité du processus achats en amont, d'accroître la productivité opérationnelle et ainsi générer des gains de temps et donc de coûts.

<sup>10</sup> Document de cours, Alleaume.A, Les outils e-Achats, Master 2 DESMA IAE Grenoble

- Transversalité de l'outil. Cela facilite le travail en réseau au sein de la fonction achats car c'est un outil collaboratif et de partage de l'information sur une base de données commune
- Optimisation des tâches. L'acheteur se concentre sur les tâches à valeur ajoutée et améliore sa productivité individuelle, ce qui naturellement accroît la performance globale de la fonction achats.
- Facilitation du déploiement de processus d'achats standards grâce à une simplification et une standardisation des tâches incombant aux familles achats de classe C ; notamment via le Procurement (ex : Fournitures de bureaux).
- Capitalisation de la connaissance achats. Au travers du partage continu de l'information, les transferts d'expériences et de connaissances se font en temps réel et en minimisant la perte de données.
- Optimisation de la supply chain : Permet de canaliser les commandes vers les produits et fournisseurs référencés
- Visibilité des achats réalisés de manière transverse. L'ensemble des partenaires de l'entreprise peuvent avoir accès aux informations leur étant nécessaire, grâce à la transparence de l'outil.
- Vecteur de déploiement de l'organisation achat. C'est un outil puissant qui se développe grandement dans toutes les entreprises, avec la fonction achats comme protagoniste jouant un rôle essentiel et déterminant.

En clair, l'ensemble de ces outils d'e-Achats permettent de savoir qui achète quoi à qui, de capitaliser l'information, de permettre une gestion efficace de la relation fournisseur et d'établir et suivre les plans d'actions achats.

Pour le sujet de notre étude, nous allons nous intéresser plus spécifiquement à l'e-Sourcing qui est une des fonctionnalités de l'e-Achat, afin de faire, dans un second temps, un focus sur l'outil des enchères inversées.

## 1.2 Le principe de l'e-Sourcing

### 1.2.1 Définition de l'e-Sourcing et ses outils dédiés

Comme nous avons pu le voir précédemment, pratiquement toutes les activités de l'e-Achat sont couvertes par des applications et des services en ligne.

Nous allons nous focaliser sur l'e-Sourcing qui intervient sur le processus amont de l'achat et qui a pour but d'optimiser, de standardiser et d'automatiser la recherche, la sélection et la négociation des fournisseurs.

Depuis l'essor d'Internet, le sourcing s'effectue via des outils de communication utilisés sur des plateformes électroniques ce qui lui a valu la qualification d'e-Sourcing.

Les outils utilisés visent à faire des économies provenant essentiellement de la diminution des coûts de négociation et de transaction.

Afin de comprendre ce que nous pouvons faire avec une solution d'e-Sourcing, voici la liste des principaux outils fonctionnels pouvant être utilisés :

▪ **RFI : Request For Information**

Il s'agit d'une demande d'information pour pré-qualifier des fournisseurs avant d'envoyer une demande d'offre de prix et d'envisager une négociation.

- **RFI Interne** : Questionnaire interne pour évaluer les besoins avec les clients internes. Il permet de s'assurer que le besoin est compris et que les caractéristiques et spécifications sont en phases avec notre réel besoin (Par exemple : éviter la sur ou sous qualité). Cette notion de RFI interne se rapproche du cahier des charges.
- **RFI externe** : Questionnaire externe envoyé aux fournisseurs pour pré-qualification de ces derniers. Le but est de s'assurer que le fournisseur sait et peut répondre à notre besoin.

▪ **RFP / RFQ : Request For Proposal/Request For Quotation**

Il s'agit de l'appel d'offres, autrement appelé demande de prix. Cette demande va s'effectuer de l'acheteur vers les fournisseurs préalablement identifiés et ce, par le biais d'internet.

▪ **Analyse des offres**

Cet outil va permettre de créer des options d'attributions des offres en évaluant divers scénarios possibles. Ainsi, nous pouvons mettre en place des mécanismes d'analyse et de choix automatiques.

▪ **Enchères inversées**

C'est un outil de négociation qui va mettre en relation l'acheteur et les fournisseurs sélectionnés à une date donnée et durant un temps imparti dans le but que les fournisseurs modifient en direct leur offre à la baisse.

### 1.2.2 Le champ d'application de l'e-Sourcing

Nous venons de définir les applications possibles au travers des outils existants de l'e-Sourcing. Il convient à présent de mettre en lumière les liens qui existent entre les étapes du processus achats et les outils d'e-Sourcing.

Dans le tableau suivant, nous avons synthétisé cela, tout en mettant en évidence les fonctionnalités de chacun d'entre eux.

Figure 3 : Les outils Internet d'e-Sourcing dans le processus achats amont

ETAPES	FONCTIONNALITES	OUTILS internet
Spécification des besoins	<ul style="list-style-type: none"> <li>Création d'un événement d'e-Sourcing</li> <li>Définition des rôles</li> <li>Consolidation des besoins et des données en interne</li> </ul>	e-RFI Interne
Identification des fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboration d'un questionnaire à destination des fournisseurs</li> <li>Identification du panel fournisseurs consulté et envoi des appels d'offres</li> </ul>	e-RFI Interne / Base de données / Portails fournisseurs
Consultation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Création et paramétrage de l'appel d'offre</li> <li>Envoi automatique des consultations avec l'ensemble des documents nécessaires</li> <li>Suivi en temps réel</li> </ul>	e-RFP / e-RFQ
Analyse	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse des diverses offres reçues</li> <li>Scoring</li> </ul>	e-RFP / e-RFQ
Négociation et Sélection	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fournisseurs compétitifs en short list</li> <li>Paramétrage de l'e-négociation</li> <li>Sélection finale du fournisseur</li> </ul>	Enchères en ligne
Elaboration du contrat		

Après un fort développement du recours aux e-RFx au sein des services achats, qui sont désormais bien installés dans les entreprises, nous avons pu constater lors de nos différentes recherches sur le sujet que l'une des principales applications de l'e-Sourcing est à présent les enchères inversées en ligne. Mais ce sujet et le recours à cet outil restent controversés et de nombreuses craintes et réticences existent. C'est l'une des raisons qui nous a poussés à nous intéresser de plus près à cet outil de négociation.

## 2 Le concept d'enchères en ligne

### 2.1 Un outil d'e-Négociation

#### 2.1.1 Définition et généralités

Les enchères en ligne ont fait leur discrète apparition dans les années 1990 et leur développement s'est réalisé sous l'impulsion des directions achats, voulant s'internationaliser de plus en plus, gagner de plus en plus de temps, et faire des gains de plus en plus conséquents.

Une enchère inversée peut se définir<sup>11</sup> comme « une négociation dynamique en ligne, où un acheteur invite plusieurs fournisseurs afin d'améliorer progressivement leurs offres sur une période de courte durée afin de gagner un marché spécifique ».

L'enchère s'intègre dans le processus de négociation offert à l'acheteur. Cet outil doit être utilisé de manière professionnelle et adaptée dans lequel l'acheteur devra respecter un certain nombre de prérequis tels que :

- Communiquer tous les éléments impactant le déroulement de l'enchère (critères de choix)
- Réunir toutes les conditions de réalisation de l'enchère
- Informer et former les fournisseurs

Il faut savoir que la pratique des enchères est encadrée par une loi qui définit les conditions d'utilisation: La loi Dutreil Jacob d'Août 2005.

Par le passé de nombreux abus ont été constatés notamment dans la grande distribution. C'est pour cette raison que le législateur, via la loi Dutreil Jacob, Article 51, encadre à présent les enchères inversées afin d'éviter les débordements du passé. Cette loi permet ainsi de rendre nul un contrat résultant d'une enchère si une des règles suivantes n'a pas été respectée.

Dans l'article L. 442 du code de commerce, est inséré l'alinéa L. 442-10 ainsi rédigé<sup>12</sup> :

- ✓ « I-1° Préalablement aux enchères, l'acheteur ou la personne qui les organise pour son compte communique de façon transparente et non discriminatoire à l'ensemble des candidats admis à présenter une offre, les éléments déterminants des produits ou des prestations de services qu'il entend acquérir, ses conditions et modalités d'achat, ses critères de sélection détaillés ainsi que les règles selon lesquelles les enchères vont se dérouler ;
- ✓ « I-2° A l'issue de la période d'enchères, l'identité du candidat retenu est révélée aux candidats qui, ayant participé à l'enchère, en fait la demande. Si l'auteur de l'offre sélectionnée est défaillant, nul n'est tenu de reprendre le marché au dernier prix ni à la dernière enchère.
- ✓ « II. - L'acheteur ou la personne qui organise les enchères pour son compte effectue un enregistrement du déroulement des enchères qu'il conserve pendant un an. Il est présenté s'il est procédé à une enquête dans les conditions prévues au titre V du présent livre.

---

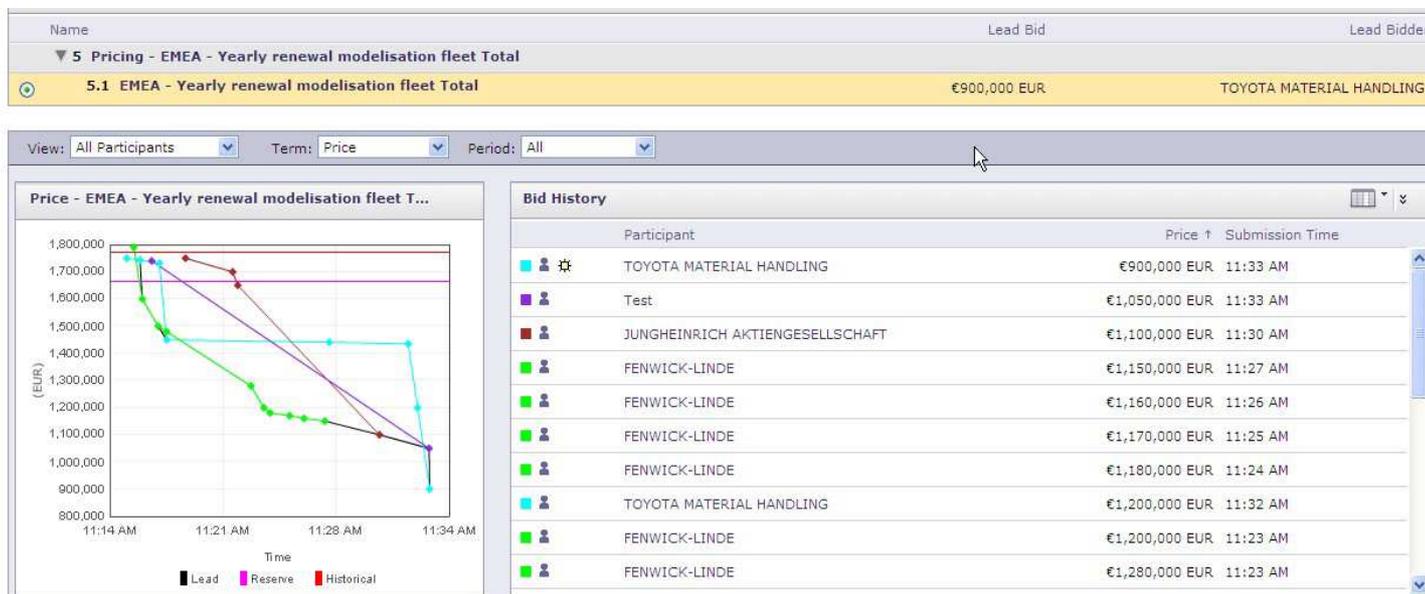
<sup>11</sup> Source : Document interne Schneider Electric

<sup>12</sup> [www.legifrance.gouv.fr](http://www.legifrance.gouv.fr)

- ✓ « III. - Les enchères inversées à distance organisées par l'acheteur ou par son représentant sont interdites pour les produits agricoles visés au premier alinéa de l'article L. 441-2-1, ainsi que pour les produits alimentaires de consommation courante issus de la première transformation de ces produits.
- ✓ « IV. - Le fait de ne pas respecter les dispositions des I à III engage la responsabilité de son auteur et l'oblige à réparer le préjudice causé. Les dispositions des III et IV de l'article L. 442-6 sont applicables aux opérations visées aux I à III du présent article ».

### Concrètement à quoi ça ressemble ?

Figure 4 : Ecran de l'acheteur lors d'une enchère



#### Légende :

- **Historical** : Prix actuel, ou bien peut être une moyenne sur plusieurs années, ou bien le prix de la réponse au dernier appel d'offres.
- **Reserve** : Prix minimal sous lequel l'enchère peut être affectée au gagnant. Au-dessus de ce prix, l'acheteur a le choix d'affecter ou non le lot.

A droite de l'écran, **Bid history**, permet de suivre chaque « bid » c'est-à-dire chaque mise de chaque participant et ainsi voir en temps réel comment se positionne les fournisseurs les uns par rapport aux autres.

### 2.1.2 Les types d'enchères

Il existe une multitude de types d'enchères inversées en ligne. Son format va déterminer « les règles du jeu » de l'enchère et doit être le reflet de la stratégie souhaitée par l'acheteur. Toutes les appellations utilisées ont parfois des consonances exotiques mais chacun de ces formats correspond à un mécanisme d'enchère, adapté à une situation de négociation particulière et permet ainsi d'être cohérent et de répondre à la plupart des besoins et des objectifs que l'entreprise s'est fixée.

Chaque enchère peut être perçue comme un projet, c'est pour cela que pour chacune d'entre elles, les attentes et les résultats attendus sont différents. Ainsi, les divers modèles permettent de répondre à la situation du moment.

Les formats d'enchères sont très nombreux, et il n'est pas nécessaire ici d'en donner une liste exhaustive. Nous allons donc citer les formats les plus connus et les utilisés en entreprise :

#### ▪ **Enchère Anglaise :**

Le type d'enchère la plus connue et la plus simple qui soit utilisée. C'est une enchère descendante.

- L'acheteur définit un prix de départ
- Le fournisseur ne peut proposer qu'une offre meilleure que l'offre en tête
- L'enchère s'arrête quand le temps imparti et défini au départ est écoulé et quand il n'y a plus d'offres
- L'offre la plus basse gagne
- L'acheteur obtient peu d'informations sur le détail des offres des fournisseurs.

#### ▪ **Enchère Dynamique**

C'est un format dérivé du format anglais. C'est également une enchère descendante.

- L'acheteur définit un prix de départ
- Le fournisseur ne peut proposer qu'une offre meilleure que la sienne
- Le fournisseur sait se positionner par rapport aux autres compétiteurs, soit par son prix par rapport au meilleur prix, soit par son classement par rapport au premier
- L'acheteur peut masquer le premier prix aux fournisseurs, et donner une visibilité uniquement sur leur rang
- L'acheteur obtient des informations plus complètes sur les offres des fournisseurs. Il connaît la meilleure offre de chaque participant.

#### ▪ **Enchère Hollandaise**

C'est un format d'enchère ascendante. Elle est connue pour être extrêmement rapide, mais la pression sur les fournisseurs peut être très forte.

- L'acheteur démarre avec un prix très bas, beaucoup trop bas pour les fournisseurs.
- Petit à petit, l'acheteur augmente le prix à intervalle régulier
- Le premier fournisseur qui dit « je vends » remporte l'enchère
- Efficace lorsqu'il y a des écarts de prix importants entre les fournisseurs.

#### ▪ **Enchère Japonaise**

C'est une enchère descendante, sur le principe inverse du format de l'enchère Hollandaise. Une affectation à plusieurs fournisseurs est possible.

- L'acheteur définit un prix de départ élevé

- L'acheteur décrémente le prix petit à petit, par intervalle régulier
- A chaque intervalle, le fournisseur doit confirmer son maintien ou non dans l'enchère en validant les paliers proposés
- Le(s) fournisseur(s) gagnant(s) est celui qui n'a pas refusé jusqu'au dernier palier.

▪ **Enchère Yankee**

Cette enchère mêle prix et quantité. Elle est destinée aux acheteurs ayant une quantité bien spécifique à acheter.

- A prix égal, la quantité la plus forte l'emporte. A quantité et prix égaux, la plus basse en terme de prix gagne.
- Les fournisseurs doivent se positionner en terme de prix mais également de capacité pour gagner l'enchère. Le fournisseur prend le risque de tout vendre à prix très bas, ou de ne rien vendre du tout s'il attend trop.

▪ **Enchère Scellée**

Ce n'est pas vraiment une enchère en ligne dans le vrai sens du terme, mais elle se rapproche plus à un « dépôt d'offres » ou d'un appel d'offres classique. Permet de terminer une phase de négociation.

- Les participants ne voient ni leur positionnement, ni le prix des autres compétiteurs. La confrontation en tant que telle n'existe pas.
- Les offres sont faites indépendamment.
- Le mieux disant l'emporte

Il n'y a pas de format parfait, mais comme nous l'avons précisé précédemment le format devra être adapté à une situation et répondre à un contexte et à un objectif précis et défini en amont. Il faut retenir que peu importe le format d'enchères choisi, la règle d'or est la transparence et l'éthique envers ses fournisseurs. La communication est un des points fondamentaux tant en interne qu'auprès des fournisseurs.

A titre d'exemple, nous pouvons présenter le tableau de choix suivant qui donne une orientation afin de déterminer quel format choisir en fonction de sa situation de négociation.

	English	English Ticker	Dutch	FPSB	Parallel
Symmetrical price level	++	++	++	++	++
Asymmetrical price level	--	+	++	++	+
Uncertainty of suppliers regarding own costs, common values	++	++	0	0	++
Strategically important project for the supplier	+	+	++	++	+
Risk of collusion	--	--	0	++	+
Supplier dependent on order <sup>*)</sup>	--	--	--	--	--

Dans les colonnes, nous retrouvons les différents formats d'enchères. La liste n'est pas exhaustive. En ligne, ce sont caractéristiques relatives à une situation de négociation. La notation sous forme de signe positif ou négatif permet d'identifier selon les caractéristiques si l'enchère est plus ou moins favorable selon le format d'enchères.

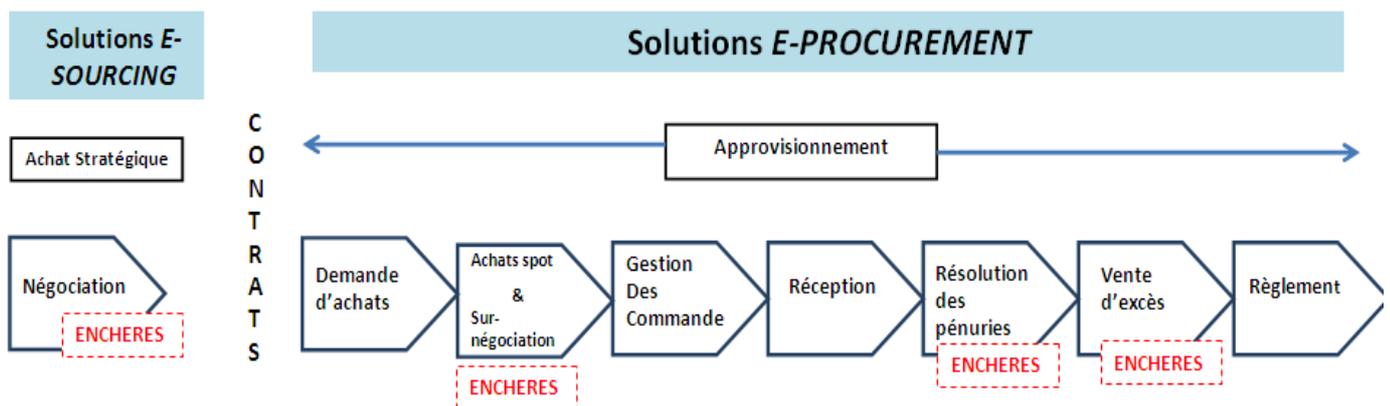
### 2.1.3 Le management des enchères inversées

Nous avons tendance à penser que les enchères inversées ne sont applicables que pour répondre aux besoins d'e-négociation, or son champ d'application peut être beaucoup plus vaste dans certaines entreprises.

« Fondamentalement, chaque fois qu'il y a négociation interpersonnelle dans la vie de l'acheteur, je l'invite à se poser la question de l'utilisation d'enchères », souligne Christian Rey.<sup>13</sup>

Si nous reprenons le processus d'e-Achat évoqué ci-avant, les cas de recours aux enchères sont plus étendus qu'à l'unique étape de négociation, bien que cette dernière soit majeure et la plus productrice de gains.

Figure 5 : Schéma e-Achat adapté aux différents cas d'utilisation d'enchères



#### Quelques précisions sur le schéma:

- Les achats sur négociation concernent les produits qui sont déjà en production et sur lesquels une renégociation des conditions, et en l'occurrence du prix, est nécessaire et stratégique.
- La résolution de pénuries est lorsque le client a besoin, de toute urgence, de la livraison d'une pièce. L'enchère fait appel à son vivier de fournisseurs qualifiés afin d'obtenir dans un délai très court la marchandise à un prix compétitif.
- La vente d'excès est le besoin pour l'entreprise d'éliminer un surplus de produits dans les meilleures conditions. Ex : revente de rebus de cuivre.

<sup>13</sup> C.REY, « Nouveaux outils en ligne pour la fonction achat. Savoir utiliser les outils Internet d'e-négociations », Edition Maxima, 2007

Le management des enchères se fait ainsi tout au long du processus achats. Il est intéressant d'énoncer brièvement les paramètres de management des enchères inversées selon la théorie de C.Carter et al. (2004)<sup>14</sup>, qui met en lumière les facteurs clés de succès pour le lancement et le management d'une enchère inversée. Selon C.Carter et al. , le succès d'une enchère est dû à la compilation de plusieurs éléments qui, ensemble, permettent à l'acheteur de se rapprocher d'une situation très favorable de réussite et donc de gains.

Tout d'abord, C Carter et al. déclarent<sup>15</sup> « une enchère est réussie quand elle dépasse les espérances ou économies perçues d'une négociation en face à face ». Ce critère reste toutefois assez subjectif.

Des conditions plus factuelles sont énoncées pour manager au mieux les situations d'enchères. Premièrement, **le nombre de participants** est un premier élément à prendre en compte. Il n'y a pas de règle parfaite mais d'après les recherches de C.Carter et C.Stevens en 2007, le nombre « suffisant » se situerait entre trois et six fournisseurs. Ils avancent qu'il semble y avoir une relation positive entre le nombre de participants et le succès d'une enchère.

Nous pensons également que le nombre de participants détermine aussi le degré de compétitivité que l'acheteur souhaite installer lors de son enchère. Attention à garder à l'esprit cette maxime « ni trop, ni trop peu ».

La deuxième condition concerne **les lots proposés à l'achat**. Selon Larry R. Smeltzer et Amelia S Carr (2002) « la taille des lots d'achats doit être suffisamment importants pour encourager les fournisseurs à participer et enchérir ». En effet, la réflexion des fournisseurs sera bien différente en fonction du chiffre d'affaires potentiel, des volumes de production et des économies d'échelle possibles.

Associée à la taille des lots, nous retrouvons la « **stratégie de lotting** », qui est une condition qui influence également le succès d'une enchère. Cela consiste à choisir quels sont les produits qui seront dans l'enchère, envisager des groupages de produits selon des critères stratégiques (technicité, produit final, etc.), ou bien viser une unique référence représentative. Les stratégies adoptées seront propres à chaque marché, chaque secteur d'activité, chaque acheteur, le but étant de se poser les bonnes questions.

La « stratégie de lotting » est fondamentale dans le management d'une enchère inversée car même si toutes les autres conditions de réussite d'une enchère sont respectées, si cette dernière ne l'est pas, il y a de grands risques que l'enchère échoue et ne dégage pas les résultats attendus.

Une condition profondément éthique est le **niveau de visibilité** sur le déroulement de l'évènement mais également sur les prix. La visibilité désigne l'étendue des informations que nous souhaitons et allons communiquer aux fournisseurs. Dès le début du projet, le fournisseur doit être informé sur le déploiement de l'enchère et connaître tous les paramètres et critères qui définissent l'enchère en

---

<sup>14</sup> B.DE FAULTRIER, « Management des enchères inversées : facteurs de succès et influence de la culture nationale sur ces facteurs », *Direction et gestion – La revue des sciences de gestion*, pages 113 à 119, Mars 2009

<sup>15</sup> C.R CARTER, « Reverse auctions – grounded theory from the buyer and supplier perspective », *Transportation Research Part*, 2004

question. Il ne doit pas découvrir de nouveaux paramètres, ou avoir de « mauvaises » surprises lors des préparations, pendant ou après l'enchère. Cela peut entraîner une annulation de l'enchère. Selon leur théorie, C.Carter et C.Stevens privilégient un niveau de transparence et une visibilité élevés entre fournisseurs. Néanmoins, selon eux, il faut toutefois favoriser la vision sur le rang plutôt que sur le prix. Cela signifie que le fournisseur connaît sa position vis-à-vis de ses concurrents mais sans aucune visibilité sur les prix pratiqués. Le fournisseur devra diminuer continuellement son prix dans le but d'atteindre la première place. Ce fonctionnement permet de réellement actionner le jeu de la concurrence tout en préservant la visibilité et le positionnement prix vis-à-vis des autres concurrents.

Un dernier point est développé et concerne **le niveau d'expérience de l'acheteur** sur les produits qu'il achète, mais également sur son marché fournisseur. Plus l'acheteur sera mature sur sa famille d'achats, plus l'enchère aura des chances d'obtenir les gains escomptés. En effet, il saura tout d'abord quel(s) produit(s) choisir et auprès de quels fournisseurs lancer une négociation sous forme d'enchère afin que cette dernière rassemble toutes les conditions requises pour son succès. Il saura ensuite être promoteur auprès de son fournisseur en lui expliquant les raisons de son utilisation et être transparent sur les bénéfices que chacun peut en retirer. Enfin, il saura manager l'ensemble du projet de manière efficace et pertinente en interne et limitera les risques grâce à sa connaissance et son expertise.

#### 2.1.4 Le déroulement d'une enchère inversée

Après avoir abordé les conditions principales requises à prendre rigoureusement en compte, nous allons pouvoir déterminer le déroulement type d'une enchère.

Avant toute chose, il est d'important d'ajouter aux prérequis précédents les paramètres de bases à avoir à l'esprit. Chacun de ses paramètres, bien que plus formels et opérationnels, ont également un aspect stratégiques et sont aussi les éléments qui vont permettre le succès d'une enchère.

Voici les paramètres en question :

- **Le format de l'enchère** : Point développé précédemment. Il faut ainsi choisir parmi les nombreux types d'enchères celui qui sera le mieux adapté à son contexte de négociation.
- **Les règles du jeu**, qui seront déterminées en parti par le format de l'enchère choisi. Ces règles doivent être communiquées aux fournisseurs de manière intégrale et en totale transparence.
- **Le prix de départ**. Il s'établit selon l'historique et la connaissance du marché, ou bien grâce aux offres préalablement reçues des fournisseurs via un appel d'offres.
- **Le prix de réserve**. Il s'agit du prix minimum que l'acheteur accepte et fixe, au-dessus duquel l'enchère ne sera affectée à aucun fournisseur.
- **La durée de l'enchère**, qui peut varier en fonction de la « taille » de l'enchère (nombre de lots), de la situation géographique des fournisseurs (créneaux horaires), du nombre de fournisseurs en liste, etc. La fourchette varie en moyenne de 30 minutes à quelques heures.

- **Le montant de chaque bid<sup>16</sup>** : Cela correspond au montant précis qui va venir diminuer le prix du fournisseur à chaque fois qu'il fait une mise.

---

<sup>16</sup> Terme anglo-saxon, définissant une mise ou une offre

Grâce à nos diverses lectures et des apports théoriques que nous avons pu trouver à ce sujet, nous avons établi le processus suivant de lancement d'une enchère en **6 étapes clefs** :

### Etape 1 : Sélection des participants

- Envoi d'un appel d'offre classique : RFQ/RFP
- Déterminer les fournisseurs cibles de l'enchère
- Valider le Cahier des charges et les spécifications techniques
- Analyser les offres

### Etape 2 : Validation du business case

- Validation de l'éligibilité du business mis en enchère : répond aux critères d'application ou non de l'entreprise
- Définition des règles et de l'organisation de l'enchère

### Etape 3 : Création de l'enchère

- Communication du "contrat" aux fournisseurs sélectionnés
- Description du contenu de l'enchère : produit, lot, volume, ...
- Description du format de l'enchère : tutorial, format, prix de départ, durée, prix de réserve, visibilité
- Définition du planning

### Etape 4 : Formation et motivation des fournisseurs

- Formation des fournisseurs
- Mise en évidence des avantages de cette pratique pour le fournisseur
- Communication transparente et motivation des fournisseurs

### Etape 5 : Lancement de l'enchère inversée

- Durée courte (moyenne 1 heure)
- Toutes les acteurs présents : équipe achats, équipe fournisseurs, équipe technique, autres observateurs

### Etape 6 : Attribution du marché

- Attribution officielle du marché dans les jours qui suivent au fournisseur vainqueur
- Obtenir le feedback des fournisseurs
- Demande d'envoi au fournisseur d'une confirmation finale des prix
- Suivi des économies réalisées

## 2.2 La place des enchères inversées dans les entreprises

### 2.2.1 Une démocratisation de la pratique

Faisons à présent un petit tour d'horizon sur la manière dont est perçu le recours aux enchères inversées dans les entreprises car les avis sont clairement divergents mais c'est également cela qui en fait un sujet d'autant plus intéressant.

Il faut savoir que cette technologie s'est développée depuis de nombreuses années aux Etats-Unis alors qu'en Europe et en France, elle est encore en phase d'établissement et d'adoption.

En France, à son commencement, les acheteurs étaient timides quant à la pratique des enchères inversées et son utilisation était réservée pour les dossiers importants, avec des montants de dépenses très représentatifs.

Progressivement, nous avons assisté à une démocratisation de la pratique dans les entreprises. Les acheteurs ont commencé à se familiariser avec l'outil, et les réticences, petit à petit, ont disparu.

Dans les entreprises ayant adoptées l'utilisation des enchères inversées depuis maintenant de nombreuses années, leur recours est quasiment systématique sur les produits dits standards.

Comme le souligne Thierry Muller<sup>17</sup>, responsable système d'information et process chez Bouygues, « l'utilisation de cette forme de négociation est aujourd'hui redynamisée ».

Beaucoup moins frileux, les acheteurs perçoivent désormais les enchères inversées comme un nouvel outil de négociation, et les entreprises déploient progressivement l'utilisation de cette pratique. Selon une étude eAchats 360' réalisée par le MBA spécialisé IMA de l'Institut Léonard-de-Vinci, « Près de deux entreprises sur cinq ont aujourd'hui accès à un système d'enchères (31%) et/ou comptent en disposer d'ici un an (8,2%) »<sup>18</sup>. A noter cependant qu'il est difficile d'obtenir des données précises sur le sujet spécifique des enchères inversées car les publications chiffrées portent plus sur des données générales concernant l'e-achat ou l'e-Sourcing.

Un grand groupe tel que Générale de Santé a réalisé, en une année, des enchères inversées sur près de la moitié de ses catégories achats. La Société Générale, 12 milliards d'euros de chiffre d'affaires, utilise cette pratique depuis maintenant 2007, et Christophe Monceaux, directeur du département fonctionnel à la direction des achats du groupe, annonce « une trentaine de dossiers traités chaque année ».

En résumé, en Europe, les utilisateurs principaux restent les grandes entreprises telles qu'Air Liquide, Alstom, Legrand, Saint Gobain, Nestlé, Siemens, Bic, BNP Paribas,... et principalement sur les secteurs d'activité de la grande distribution, de l'automobile, des industries manufacturières et des services.

L'un des pionniers mondial est General Electric en place depuis 1995 sur cette méthode de négociation, quant aux acheteurs du secteur public, ils ne sont pas restés quant à l'utilisation des enchères inversées et certains groupes tels que La Poste utilisent les enchères depuis maintenant de nombreuses années.

---

<sup>17</sup> T.Parisot, « Une pratique loin d'être automatique », *La lettre des achats* N°216, Page 66, Mai 2013

<sup>18</sup> T.Parisot, « Une pratique loin d'être automatique », *La lettre des achats* N°216, Page 66, Mai 2013

Quant aux gains, la moyenne par enchère est près de 10% du prix historique : voici, par secteur d'activités les plus utilisateurs, les % moyens de savings réalisés :

Figure 6 : % de savings moyens réalisés par secteur d'activité<sup>19</sup>

Secteur d'activité	% du Saving réalisé sur prix historique mis en enchères
Grande Distribution	6%
Industrie Automobile	13%
Industrie Energie	6%
Industrie Pharmaceutique	26%
Industrie Textile	19%

### 2.2.2 Un recours encore marginal dans les entreprises

Bien que la technologie des enchères soit en développement, elle a pâtit pendant de longues années d'une mauvaise image tant auprès des acheteurs que des fournisseurs.

Pour les acheteurs, l'utilisation d'enchères est synonyme de relations tendues, peu respectueuses et de négociations dégradées. Pour les fournisseurs, ils se sentent comme « pris au piège » et ont l'impression de perdre leur valeur ajoutée dans les relations avec les acheteurs.

Son utilisation reste donc plus ou moins développée selon les secteurs d'activités. Par exemple, l'automobile ou la grande distribution utilisent cette pratique depuis son déploiement, il y a plus de vingt ans, quant à des entreprises telles que la SNCF, le groupe repousse sans cesse son projet d'implémentation.

L'une des premières raisons qui explique ce développement à deux vitesses dans les entreprises, réside dans le champ d'application possible des enchères inversées. En effet, si la plupart des achats de production ou indirects peuvent être mis en enchères, un grand nombre de conditions et de prérequis doivent être remplis, ce qui peut complexifier voire rendre impossible dans l'esprit des acheteurs l'utilisation dans leur cas précis de cet outil de négociation en ligne.

Il faut également savoir qu'à la suite d'un très fort développement dans de nombreux secteurs (grande distribution, aéronautique, automobile) dans les années 2000, et de quelques abus au passage, cette nouvelle tendance a vu son nombre de partisans diminué suite à l'arrivée de la Loi Jacob Dutreil en 2005. Cette loi a été engagée en faveur des PME afin de leur apporter un cadre plus réglementaire concernant l'utilisation des enchères, en intervenant sur un large périmètre allant de la formation aux outils à des engagements bilatéraux, ou à la sécurité du système.

<sup>19</sup> E. Serrano, « L'enchère inversée : une garantie d'équité et de transparence pour le fournisseur Synertrade », *Décision achats*, Juin 2012

## 2.3 La place des enchères inversées dans la stratégie achats

### 2.3.1 La valeur ajoutée des enchères

Lors de nos recherches dans la littérature et la presse spécialisée, nous avons identifié et relevé les principaux points suivants qui reflètent la valeur ajoutée découlant du recours aux enchères inversées pour une fonction achats.

Le premier avantage cité, qui revient de manière récurrente, est **les gains réalisés** par les acheteurs qui utilisent les enchères inversées. De nombreux exemples de réussites peuvent illustrer cette montée en puissance dans les entreprises et les économies substantielles réalisées.

Prenons l'exemple de La Poste, précurseur quant à l'emploi de cet outil d'e-négociation. Dans une interview parue dans la Lettre des Achats, Mme Fourcade, Chef de projets clients à la direction des achats groupe, déclare « les résultats ont été probants, puisque nous avons réussi à obtenir jusqu'à 24% de réduction sur un prix de départ, pour des produits à minima de qualité équivalente ».

L'entreprise Renault a quant à elle réalisé une enchère sur l'achat de pièces de fonderie usinées (près de 8 millions d'euros), et le résultat obtenu est là aussi significatif car il s'élève à une réduction globale de 14,5%.<sup>20</sup>

Le second avantage que l'on peut retenir est **l'aspect collaboratif de l'outil**. En effet, les enchères inversées s'inscrivent dans un processus collaboratif entre l'acheteur et le fournisseur et donc en pleine cohérence avec la montée en maturité des fonctions achats dans les entreprises où désormais le travail d'un acheteur ne se limite plus qu'au « tryptique » qualité, coût, délai mais s'étend jusqu'au management de la relation fournisseurs au travers de divers leviers plus qualitatifs. Les enchères sont alors perçues comme un réel outil collaboratif qui va au-delà du prix car il permet d'accroître l'efficacité et l'efficience des relations entre l'acheteur et ses fournisseurs.

Le recours au système d'enchères va entraîner également **un gain de temps indéniable** car les enchères inversées vont permettre de réduire de manière considérable les temps dédiés à la négociation. Bien que les périodes de négociations varient d'une famille d'achats (Ex : matières premières) ou d'un type d'achats (ex : achats d'affaires) à l'autre, il dépasse en générale largement les deux mois.

Quant aux enchères inversées, le temps de préparation est parfois supérieur à la normale car il faut plus que jamais évincer tous les risques et que la consultation soit cadrée et comprise par tous. Ceci étant le temps réel de négociation « en face-à-face » est en moyenne d'une heure. Nous comprenons alors que c'est un outil réellement efficient, rapide et immédiat.

---

<sup>20</sup> Décision achats, Aout 2011.

Le dernier avantage que nous allons citer est **la transparence** qui découle des informations qui sont communiquées de part et d'autre. En effet, les avantages qui en résultent sont autant bénéfiques pour l'acheteur que pour le fournisseur. Les informations recueillies lors de la participation à une enchère telles que les prix, les caractéristiques des produits, les quantités demandées, constituent une mine d'or pour tous les acteurs et dépassent celles pouvant être obtenues au travers d'études de marché plus traditionnelles. Que ce soit côté acheteur ou côté fournisseur, chacun obtiendra une vision plus précise de la manière dont se comporte le marché et certains seront surpris de se rendre compte qu'ils avaient une vision biaisée de la réalité vis-à-vis du marché en question.

Egalement, comme le précise Yves Rousteau, directeur achats de CGC Veritas<sup>21</sup>, « Avec les enchères inversées, aucun prestataire ne se sent lésé. Tous les participants sont sur un pied d'égalité. Le jour J, chacun peut renchérir comme il le souhaite ». La transparence réside donc aussi dans le choix du fournisseur car ceux qui ne seront pas retenus sauront très clairement et immédiatement pourquoi : leur positionnement prix. Les fournisseurs sauront qu'il n'y a pas eu de favoritisme ou de partialité, et que seule la capacité du fournisseur à répondre à l'appel d'offre est évaluée.

Nous venons de faire une synthèse littéraire des avantages reconnus quant à l'utilisation des enchères par les acheteurs. Ce focus sur la valeur ajoutée de cet outil sera étayé et complété au travers du diagnostic interne et plus spécifiquement dans les parties *1.2 La perception interne de cette pratique dans les achats industriels* et *1.3 Une pratique déjà utilisée dans les achats hors production chez Schneider Electric*.

### 2.3.2 Les limites et les risques de son utilisation

Le recours en enchère inversée devient de plus en plus prisé par les acheteurs car ils y voient de nombreux avantages. Cependant, bien que la technologie des enchères semble être très performante, elle a aussi ses limites et n'est pas exemptée de risques.

Voici ainsi les désavantages que nous avons soulevés et que nous devons garder à l'esprit :

- **Une unique composante : le prix** : Ce point peut être perçu à la fois comme un avantage, comme nous venons de le voir, mais aussi comme une des limites du recours à cet outil. Tout d'abord, les personnes ayant peu d'expérience ou de prise de hauteur vis-à-vis des enchères inversées, peuvent percevoir cet outil comme une nouvelle arme pour tirer encore et encore de la productivité chez les fournisseurs et leur ajouter une pression supplémentaire. Mais il est vrai que la première fonction de cet outil de négociation est de challenger les fournisseurs sur leur offre de prix. Bien que d'autres éléments soient pris en compte en amont, le jour J il est uniquement demandé aux fournisseurs, s'ils veulent remporter l'appel d'offres, de se positionner au meilleur prix.

---

<sup>21</sup> M.Fakher Bentaleb, « Les enchères inversées B-to-B : une nouvelle ère de la chaîne logistique », Lavoisier, *Revue internationale d'intelligence économique*, Janvier 2011, Vol 2

- **Mauvais timing d'une enchère sur un marché peu vendeur :** le recours aux enchères inversées ne doit pas être fait sur tout, et n'importe quand. L'état du marché fournisseur est un des premiers éléments qui va dicter si une enchère est réalisable ou non. En effet, nous comprenons que sur un marché monopolistique, il ne serait pas judicieux de mettre en place une enchère. De plus, l'un des critères de réussite d'une enchère s'avère être le niveau de compétition et le nombre de fournisseurs qui feront partis du projet. Cependant, ce point-là peut être difficile à juger et pas aussi limpide que nous le pensons. Ainsi, l'acheteur pensant cumuler l'ensemble des conditions de succès pour son enchère, peut être surpris par une situation de non concurrence dû à un mauvais timing ou une instabilité exceptionnelle et anormale du marché fournisseurs.
- **Des ententes fournisseurs :** Il n'est pas impossible de se retrouver dans une situation où avant le jour de l'enchère, l'ensemble des fournisseurs conviés se soit entendu sur la stratégie à mettre en place. Ce point-là est quasiment impossible à maîtriser pour l'acheteur et il peut se retrouver le jour de l'enchère face à une situation où personne ne fait d'offres, chacun restant sur ses positions de départ. Ou bien, que les fournisseurs se soient arrangés en amont sur les offres de prix qu'ils feront et, celui voulant remporter l'appel d'offre, proposera un prix minimum.

Ces situations d'ententes rejoignent un autre point que nous voulons mettre en avant : un des risques récurrents quant à l'utilisation des enchères est que ces dernières ne soient pas rentables. En effet, le recours aux enchères, surtout lorsque ce sont les premières qui sont lancées, représentent une charge de travail non négligeable dû au temps de préparation et de mise en œuvre. Ainsi l'enchère, sans gains à la hauteur des objectifs fixés entraîne un faible retour sur investissement voir négatif. Mais il faut noter que ce point-là est aussi vrai pour les négociations classiques...

Nous pouvons également soulever les limites suivantes : un business n'étant pas assez attractif pour les fournisseurs, une difficulté à obtenir à nouveaux des réductions de même niveau une fois que la première enchère est réalisée ou encore une dégradation des relations commerciales.

Ainsi, nous pouvons conclure que des barrières existent. Cependant, la plupart d'entre elles peuvent être surmontées et semblent être plus artificielles que réelles, dû à des préjugés que peuvent avoir les acheteurs. Les limites qui ressortent sont souvent identiques à celles que nous pouvons retrouver lors des négociations classiques et ne sont donc pas seulement propres à l'outil d'enchères inversées.

### 2.3.3 Le déploiement dans un service achats et sa conduite du changement

Les réticences de la part des acheteurs sont nombreuses dans les entreprises et il ne suffit pas de dire qu'il faut utiliser les enchères inversées pour que l'adhésion existe. L'utilisation des enchères inversées en ligne fait peur, suscite des interrogations et des résistances, et de nombreux lieux communs sur le sujet existent dans toutes les entreprises.

C'est un outil de négociation qui sort des sentiers battus de l'acheteur et il vient donc déranger son organisation personnelle et habituelle.

Cela peut être perçu comme un changement considérable pour tous les acteurs, et son implémentation dans les entreprises doit être faite de manière réfléchie, accompagnée, et étape par étape. Sur un sujet comme celui-ci, la conduite du changement est une étape clef afin que son implémentation et son intégration soient réussies. Il faut donc que l'utilisateur soit persuadé des intérêts qui en ressortent, à la fois pour sa propre motivation mais également pour pouvoir motiver ses fournisseurs à participer.

Avant tout chose, les premières personnes de l'entreprise devant être convaincues de la valeur ajoutée de l'utilisation des enchères inversées sont la direction achats. En effet, il est indispensable que la direction soit elle-même confiante et valide les intérêts qui découlent de cette pratique pour qu'elle effectue un management efficace sur le sujet.

Une fois l'adhésion de la direction actée, il découlera plusieurs phases de déploiement primordiales afin d'accompagner les acheteurs dans ce changement. Afin de déterminer ces phases, nous nous sommes inspirés à la fois de différentes lectures, de discussions avec des professionnels et de réflexions personnelles.

▪ **1ère étape : Nomination d'un « Champion »<sup>22</sup>**

Le « champion » est un acheteur qui a développé un intérêt particulier pour les enchères inversées, il est motivé pour prendre le leadership sur le sujet et en assurer une gestion quotidienne. Il n'y a pas de lien hiérarchique avec les autres acheteurs, mais plutôt un rôle d'intermédiaire entre la direction achat et les acheteurs. Il communique positivement sur l'outil et tente de susciter l'envie et la motivation de tous les acteurs afin de les amener à utiliser les enchères inversées de manière plus régulière.

Selon la disponibilité qu'on lui dégage sur le sujet, il peut prendre en charge le déploiement opérationnel, c'est-à-dire choisir les projets, définir un planning, accompagner les acteurs, communiquer sur les résultats, etc.

▪ **2ème étape : Projet(s) Pilote**

L'objectif est de sélectionner un ou plusieurs « cas faciles » sur lesquels il sera rapidement possible de lancer des enchères et où les chances de succès seront fortes.

Selon C.Rey, les attributs que doivent comporter les cas sélectionnés sont les suivants :

- Une dernière négociation ancienne
- Un produit « standard » et non stratégique
- Pièce sur laquelle il y a de nombreux fournisseurs possibles
- Le prix comme élément essentiel
- Un changement de fournisseur facile

Cette étape permet de montrer à tous, la faisabilité d'utilisation d'enchères inversées en ligne dans le secteur d'activité en question et sur les types d'achats dans lesquels les acheteurs travaillent. Le but est de démystifier l'outil, tout en montrant un recours simple et concret.

---

<sup>22</sup> Terme utilisé dans l'ouvrage suivant : C.REY, « Nouveaux outils en ligne pour la fonction achat. Savoir utiliser les outils Internet d'e-négociations », *Edition Maxima*, 2007

▪ **3ème étape : Déploiement dans l'entreprise en phase successive**

Il s'agit de faire adopter de plus en plus d'acheteurs de l'entreprise à l'utilisation de cette pratique. Il sera demandé à chaque acheteur une analyse de son portefeuille afin de faire ressortir les pièces pouvant être retenues pour une enchère. Puis, de cette liste, pourra être défini un planning, par priorité, des futures enchères à lancer.

**Note Etapes 2 & 3 :** Pour la détermination des pièces « projets » pourvues pour une enchère inversée, une analyse stratégique sur la segmentation et la classification des achats doit être effectuée en amont.

La direction achat effectuera une analyse sur l'ensemble des familles achats du département afin de classer ces dernières selon l'importance de l'achat pour le département (poids financier) et la complexité du marché fournisseurs.

L'acheteur fera une analyse de même type mais axée sur son portefeuille et les produits qui le composent.

Dans la troisième partie de ce mémoire sur la mise en place d'enchère inversée dans le département PP&E, cette analyse va être réalisée et sera détaillée pour notre cas d'application dans *la partie 1.3 Le périmètre achats concerné.*

▪ **4ème étape : La formation**

C'est une action à entreprendre le plus tôt possible car la formation sur l'outil d'enchère va permettre de répondre à une partie des questions que peuvent se poser les acheteurs sur les aspects pratiques de mise en œuvre (processus à suivre, fonctionnement général, déroulement le jour J, paramètres de l'enchère, etc.)

La formation est réalisée par une équipe support dédiée de l'entreprise ou bien par des consultants de structures externes telles qu'Ariba.

Cette étape a pour but de rendre accessibles les enchères inversées et de rassurer les acheteurs. La formation s'applique également aux fournisseurs.

▪ **5ème étape : La communication**

Comme le souligne C.Rey dans son ouvrage, Nouveaux outils en ligne pour la fonction achat, « Prenez le temps de célébrer les succès, d'encourager et de valoriser les utilisateurs ».

Cette phrase constitue un point fondamental dans la conduite du changement. Une fois l'enchère « projet » réalisée, mais également pour toutes les autres et pendant la durée de déploiement dans l'entreprise, une communication écrite et orale doit être effectuée. La forme est importante, par exemple « Succès story », annuaire de contacts, bibliographie adaptée pour en savoir plus, des études de cas, pour pouvoir communiquer de manière simple et moins formelle sur le sujet. Il faut aussi communiquer sur les résultats et gains obtenus.

▪ **6ème étape : Indicateurs de progrès**

« Entreprendre un programme sans mettre en place des indicateurs de progrès n'a pas de sens : ils permettent de mesurer les améliorations réalisées » déclare Christian Rey.

Nous pouvons distinguer deux types d'indicateurs :

- Indicateurs lors du déploiement de l'outil, qui ne sera pas l'indicateur de suivi final mais permettra lors de la phase de déploiement de suivre par exemple le pourcentage d'acheteurs formés, le nombre d'acheteurs utilisant l'outil, etc.

- Indicateurs sur les résultats économiques, qui seront évalués une fois que l'utilisation des enchères inversées sera plus mature dans l'entreprise. Les indicateurs pourront porter sur : les économies réalisées, le pourcentage de négociations effectuées en enchères, etc.

Le cadrage de l'ensemble de ces étapes permet de déployer l'utilisation des enchères inversée dans les entreprises de manière structurée, en respectant les temps nécessaires à chaque étape afin que les acheteurs ne se sentent pas contraints ou désarmés et que le recours à cette solution devienne, à terme, un réflexe.

Nous venons de réaliser une revue de littérature qui nous a permis de contextualiser notre sujet, mais également commencer à obtenir des réponses à nos interrogations et des pistes pour nos préconisations futures.

A présent, nous allons effectuer une étude empirique en deux temps : le premier étant un diagnostic interne sur les enchères inversées chez Schneider Electric, quant au second, nous allons aller hors des murs de notre entreprise afin de comprendre comment est appréhendé notre sujet dans d'autres sociétés.

# **PARTIE 2 :**

---

## **ETUDE EMPIRIQUE**

# 1 Diagnostic Interne

## 1.1 Etat des lieux: les enchères inversées, nouveau levier de productivité achats

La part des achats chez Schneider Electric représente plus de 50% du chiffre d'affaires, ce qui rend la fonction achats stratégique pour cette entreprise. En 2007, sous l'impulsion du développement des places de marché électronique, Schneider Electric a travaillé en collaboration avec SourcingParts. Ils ont développé ensemble une nouvelle forme de place de marché, avec comme ligne directrice la volonté de ne plus se limiter au « triptyque » classique « qualité, coût, délai », mais d'ouvrir son champ de vision et d'actions. Cela a été mis en place en intégrant les notions d'amélioration de la performance et du management de la relation fournisseurs et en considérant ces derniers comme de réels partenaires de la fonction achats.

Après quelques années, Schneider Electric a délaissé SourcingPart pour basculer sur l'outil Ariba. Les fonctionnalités étant mieux adaptées à leurs besoins.

Au sein du département PP&E, dans lequel est effectuée cette étude, le recours aux enchères inversées est un sujet dont on parle depuis quelques années maintenant, mais avec une approche relativement timide et fermée quant à son utilisation.

En 2014, l'utilisation du système d'enchères, comme outil de négociation, devient l'une des priorités du département et cela a été annoncé clairement par le directeur achats lors de la présentation annuelle des objectifs et des grandes directives à suivre pour cette année.

Ce nouveau levier de productivité est ainsi perçu par la direction comme un enrichissement de la fonction achats, permettant aux acheteurs de gagner du temps sur des tâches dites administratives, afin que ces derniers se concentrent sur les actions à réelle valeur ajoutée.

## 1.2 La perception interne de cette pratique dans les achats industriels

### 1.2.1 La vision des acheteurs dans le département PP&E

#### ❖ Methodologie

Les acheteurs de ce département seront les acteurs directs de l'utilisation de l'outil d'enchères. Afin de mener au mieux son implémentation et son adhésion dans le département, il était indispensable de connaître leur vision du sujet.

L'objectif était de voir comment ils se positionnent vis-à-vis de l'utilisation des enchères inversées, comprendre leur perception, prendre en compte leur avis ainsi que déterminer leurs craintes.

Pour ce faire, nous avons mené des entretiens individuels qualitatifs avec 6 d'entre eux, dans le but d'avoir des échanges plus approfondis sur le sujet. Nous voulions percevoir au mieux, leur état d'esprit quant à l'utilisation des enchères inversées, ainsi que les points de réticences que chacun d'entre eux peuvent avoir.

Nous avons sélectionné des acheteurs de profils différents : gestion de familles d'achats distinctes, connaissance et maturité sur leur portefeuille achats plus ou moins fortes, tranches d'âges variées,...

Le questionnaire se compose de 12 questions (*Cf annexe 1*), réparties en deux grands thèmes : Les enchères inversées et la plateforme e-Sourcing. Au travers de ce questionnaire, voici les points qui ont été abordés :

- L'expérience actuelle avec les enchères inversées
- La perception générale sur les enchères
- Les freins quant à son utilisation
- La valeur ajoutée reconnue de cet outil
- L'application des enchères aux achats industriels de production
- Les conditions d'applications requises
- L'accompagnement attendu
- La perception des fournisseurs
- L'avis sur la plateforme d'e-Sourcing Ariba

Ces premiers échanges nous ont permis d'obtenir de nombreux éléments, forts intéressants, et ainsi commencer à comprendre ce que pensent les acheteurs des enchères en ligne.

A la suite de ces entretiens individuels, un second questionnaire a été envoyé à l'ensemble des acheteurs du département, qui sont au nombre de 50, de nationalités, d'expérience et de localisations géographiques différentes (France, République Tchèque, Bulgarie, Italie, Espagne,...). Pour cette raison, le questionnaire a été rédigé en anglais.

L'objectif de cette seconde enquête est de compléter l'approche qualitative réalisée lors des entretiens par une dimension quantitative. Nous souhaitons par cette démarche, pouvoir construire des recommandations à la fois adaptées aux besoins spécifiques des acheteurs tout en ayant une approche globale, l'objectif étant un déploiement général de l'outil enchère.

Pour réaliser cette deuxième consultation, nous avons donc repris et analysé les retours apportés lors des entretiens individuels. Puis nous avons reformulé un questionnaire, cette fois-ci quantitatif, comprenant 13 questions à choix multiples (*Cf annexe 2*). La méthodologie utilisée ici, devait nous permettre de confirmer (ou d'infirmer) les axes identifiés lors des échanges approfondis. Cela nous a permis de faire ressortir les tendances sur les différents points abordés.

En termes de retours, sur les 50 acheteurs questionnés, 30% ont répondu. Ce résultat est correct et suffisant pour ébaucher les avis principaux d'une population. De plus, le but ici n'est pas d'en tirer une réelle règle statistique mais plutôt d'obtenir des informations à valeur d'illustration.

### ❖ Retours et résultats

Pour effectuer la retranscription des témoignages et afin d'être le plus synthétique possible, nous allons reprendre et mêler les retours sur les différents thèmes abordés au travers des deux questionnaires, qualitatif et quantitatif.

▪ **L'outil d'enchère : la plateforme ARIBA**

Globalement les acheteurs sont très peu favorables et positifs quant à l'utilisation de cette plateforme. La première raison est qu'ils n'ont pas eu de formation complète sur cet outil et ne perçoivent pas, à ce jour, le réel potentiel et la valeur ajoutée qu'elle peut leur apporter. Ils considèrent qu'ils l'utilisent à 10% de ses capacités, et qu'ils y ont recours uniquement parce que c'est une obligation managériale.

Quelques points positifs ont toutefois été évoqués, notamment sur la possibilité de mettre en ligne et à disposition des fournisseurs, des données complexes et lourdes. Aujourd'hui, cette plateforme est donc plus utilisée comme un outil de stockage plutôt que pour de réels échanges de données avec les fournisseurs. Le second avantage avancé est l'uniformité du format utilisé, qui facilite le traitement des informations.

Les acheteurs nuancent leurs propos en précisant que c'est un outil récent, et comme pour toutes nouveautés, un temps d'adaptation est nécessaire avant d'en percevoir le réel potentiel.

▪ **Expérience et perception générale :**

L'expérience sur le recours aux enchères est relativement faible. A la question sur leur niveau de connaissances, 75% affirment qu'ils ont très peu de connaissances, voire aucune sur le sujet. Pour les rares acheteurs ayant déjà utilisés les enchères, cela a été fait dans d'autres départements de Schneider Electric ou bien lors d'expériences antérieures dans d'autres entreprises.

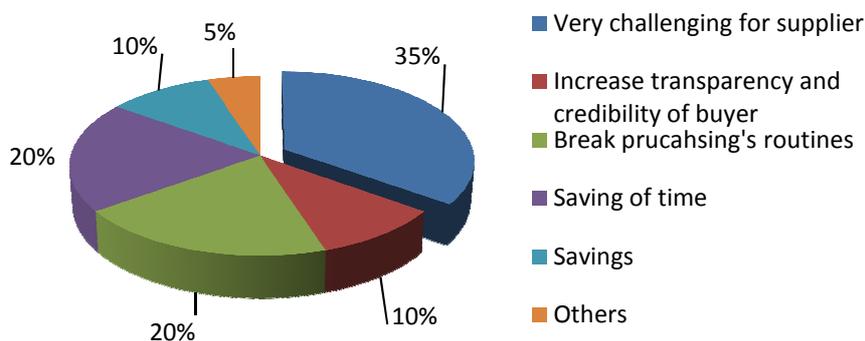
La perception générale, quant à elle, dépend fortement du niveau d'expertise des acheteurs. Globalement, ils pensent que ce n'est qu'un outil et il ne pourra jamais remplacer la relation commerciale établie et les négociations en face à face avec les fournisseurs. Ils ont cependant conscience que cet outil permet de formaliser, structurer et faire gagner du temps. De plus, nous allons voir dans le point suivant que des avantages sont toutefois reconnus par les acheteurs.

▪ **La valeur ajoutée reconnue par les acheteurs**

Tout d'abord, voici un graphique quantifiant les retours des acheteurs à la question « Selon vous, quel est le premier avantage de l'utilisation d'enchères inversées ? ». 35% déclarent que le premier point positif de cet outil est l'aspect challengeant pour le fournisseur.

Derrière ce premier avantage, nous retrouvons deux éléments à égalité : le fait que cela permet de casser les routines achats (20%) et que les enchères inversées dégagent un gain de temps (20%).

Figure 7 : Graphique – Retour questionnaire quantitatif sur les avantages d'une enchère



### According to you, what is the first advantage of the use of E-R Auction ?

Reprenons le premier avantage cité, relatif au fournisseur. Ce point-là a été complété en précisant que les fournisseurs ne connaissent pas les autres participants et, ils n'ont donc pas le temps de s'entendre ou d'échanger sur l'appel d'offres en cours.

Quant au gain de temps, il est évalué à plusieurs niveaux :

- Côté fournisseurs : Il « joue de chez lui », ainsi il n'y a pas de perte de temps sur des discussions autour d'autres sujets comme il peut avoir lors de négociations classiques. De plus, le jour J, chez le fournisseur, l'ensemble des décideurs sont autour de la table. Cela permet de limiter les escalades hiérarchiques pour valider la prise de décision finale.
- Côté acheteurs : Face à des périodes de négociations pouvant aller jusqu'à plusieurs mois avant d'obtenir une offre finale, le positionnement des fournisseurs, ainsi que l'affectation, ne durent que le temps de l'enchère et les mises en application sont directes. Cela rejoint un autre avantage perçu, qui est la rapidité et l'immédiateté de cet outil.

Selon les acheteurs, les routines sont cassées car c'est un outil complémentaire et/ou de substitution à la négociation classique. Cela donne à l'acheteur le choix dans la manière de mener sa négociation. Egalement, il permet de rompre les habitudes à travailler toujours avec les mêmes fournisseurs et ainsi, pour la plupart, se rendre compte que « mon fournisseur n'est pas forcément le meilleur, dans toutes les situations ». Ce dernier point se rapproche très fortement des avantages cités tels que la transparence, l'égalité de traitement et l'éthique reconnus à cet outil et cités ci-avant dans la revue de littérature. La transparence est également reprise par le fait que le fournisseur sait expressément pourquoi il n'est pas retenu : son positionnement prix.

De plus, les acheteurs pensent que le recours aux enchères permet d'être plus crédible vis-à-vis de leurs fournisseurs. Pour illustrer ce point, nous allons reprendre une phrase qui est revenue à plusieurs reprises lors des interviews avec les acheteurs : « Tu dis ce que tu fais, tu fais ce que tu dis ».

### ▪ Le contexte et conditions d'application des enchères

Abordons tout d'abord le recours aux enchères dans les achats de production. Comme nous l'avons vu précédemment, les populations achats ont tendance à penser qu'il est plus facile de mettre en place des enchères sur les achats indirects et/ou de service. Au travers des entretiens que nous avons réalisés, nous constatons que cet avis est largement partagé par l'ensemble de la population d'acheteurs.

Des questions concernant l'application des enchères sur le périmètre des achats directs persistent, surtout sur les sujets de mobilité et de qualification de fournisseurs.

Plus concrètement, dans le département PP&E, les acheteurs mettent en avant les conditions suivantes, qui selon eux, doivent être respectées lorsque l'on souhaite appliquer les enchères inversées aux achats de production.

- Enchère possible sur un nombre limité de références, voire une unique référence dont le chiffre d'affaires est très représentatif. Il faut proposer aux fournisseurs consultés des lots significatifs en valeur et cohérents (ex : pièces de mêmes matières)
- Enchère possible sur des références mobiles et transférables rapidement. C'est-à-dire sur des produits ne nécessitant aucune qualification technique. Ils parlent ici de produits standards ou ayant une double source.
- Enchère réalisable uniquement avec les fournisseurs considérés comme « Recommended ». Ces derniers représentant une mineure partie du panel fournisseurs
- Les enchères ne sont pas applicables aux nouveaux projets, comme par exemple l'acquisition de nouveaux outillages ou de nouvelles pièces
- Il n'y a pas de moments à privilégier pendant l'année durant lesquels lancer une enchère
- L'affectation doit être immédiate au fournisseur qui remporte l'enchère. Le prix proposé par le fournisseur est calculé en fonction du business et de la charge supplémentaire que cet appel d'offre va lui apporter. Son prix est valable à l'instant t et non dans plusieurs mois.
- Le jour J, lors de l'enchère, le fournisseur doit avoir la vision uniquement sur son rang car cela permet d'augmenter l'incertitude et la frustration. Cela permet d'augmenter le challenge entre les fournisseurs.

L'ensemble des éléments cités ci-dessus correspondent à la retranscription des conditions requises, selon les acheteurs, pour le succès d'une enchère. Il faut ainsi comprendre, que ce ne sont pas forcément les réelles conditions de succès car leurs avis peuvent être biaisés par leur manque d'expertise et les préjugés qu'ils peuvent avoir sur le sujet.

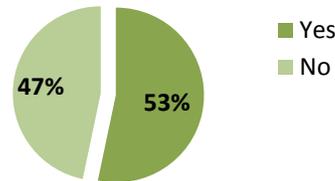
### ▪ La perception des fournisseurs

Deuxième acteur majeur à considérer grandement dans le lancement d'une enchère inversée est le fournisseur. Il semblait compliqué d'aller interroger directement les fournisseurs de l'entreprise pour connaître leur avis sur le sujet. Alors nous avons demandé aux acheteurs comment ils supposent que les fournisseurs se positionnent vis-à-vis de cet outil.

A la question « Pensez-vous que vos fournisseurs sont ouverts quant à l'utilisation des enchères inversées ? », les retours sont mitigés car 53% estiment qu'ils le sont, alors que 47% pensent le contraire.

Figure 8 : Graphique - Retour questionnaire quantitatif sur la perception des fournisseurs

### Do you think your suppliers are ready to use the E-R Auction ?



Les acheteurs mettent en avant le fait qu'il doit avoir un enjeu fort pour le fournisseur si nous souhaitons qu'il participe à une enchère. Pour cela, il convient de trouver ce qui le motivera et ce qui sera attractif pour lui afin qu'il « joue le jeu ». Lorsque les acheteurs parlent d'attractivité, ils n'évoquent pas uniquement le chiffre d'affaire potentiel, mais également la typologie de business, les taux de marges réalisables sur le produit, la notoriété de Schneider Electric,... Si le fournisseur se prête à l'exercice et joue le jeu, il sera alors assuré d'avoir du nouveau business immédiat.

Ils ne pensent pas que les fournisseurs aient réellement de fortes réticences, mais ils n'ont tout simplement pas forcément l'habitude d'avoir recours à ce type d'outil pour négocier.

Un avantage pour le fournisseur, reconnu par les acheteurs, est la visibilité obtenue sur son positionnement vis-à-vis du marché fournisseur.

Ils complètent en précisant qu'il faut, dans tous les cas, effectuer un accompagnement de ses fournisseurs afin de les rassurer, de les former, dans le but conserver la relation commerciale intacte.

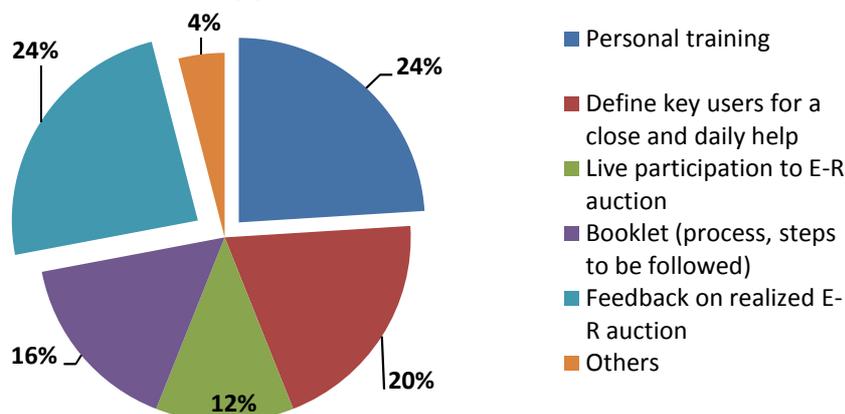
#### ▪ Accompagnement attendu

Les attentes vis-à-vis de l'accompagnement sont fortes, et ont fait l'objet d'une question précise dans le questionnaire quantitatif.

A la question, « Quelles sont vos attentes en termes de support pour l'utilisation des enchères inversées ? », deux éléments de réponses principaux ressortent : une formation personnelle (24%) et des retours d'expérience au travers de témoignages sur les enchères déjà réalisées (24%).

Figure 9 : Graphique - Retour questionnaire quantitatif sur l'accompagnement attendu

### What are your expectations in terms of support for the use of E-R Auction ?



Les autres réponses possibles du graphique ci-dessus reprennent les attentes et besoins évoqués par les acheteurs lors des entretiens individuels. L'objectif ici était de les prioriser.

Afin de ne pas empiéter sur les préconisations qui seront émises en dernière partie de cette étude, nous allons uniquement compléter le graphique ci-dessus concernant les attentes des acheteurs en termes d'accompagnement :

- Les acheteurs ont besoin, dans un premier temps, de savoir où se situe le recours aux enchères inversées dans le processus de négociation : après ou avant une RFQ ? Avant ou après une négociation classique ?
- Les acheteurs ont besoin de savoir comment accompagner et motiver leurs fournisseurs

L'ensemble des éléments que nous venons de voir nous permettent de mieux comprendre comment se positionnent les acheteurs vis-à-vis du concept des enchères inversées et de faire le lien avec leur quotidien d'acheteurs. Ces entretiens ont été forts d'enseignements et nécessaires pour pouvoir répondre à notre problématique. Toujours dans une logique d'appréhender la vision des acheteurs sur ce sujet, nous allons à présent aborder plus précisément les réticences et les craintes que ces derniers peuvent avoir face à l'emploi de cet outil.

### 1.2.2 La synthèse des freins

Les réticences des acheteurs sur le sujet sont plus ou moins fortes selon les individus, mais doivent être prises en compte et manager si nous souhaitons que l'implémentation et le développement de ce nouvel outil d'enchères en ligne se déroule de la meilleure manière possible et dans les conditions optimales.

Comme nous avons pu le voir précédemment, les acheteurs ont conscience de la valeur ajoutée que peut leur apporter le recours aux enchères dans des situations de négociations.

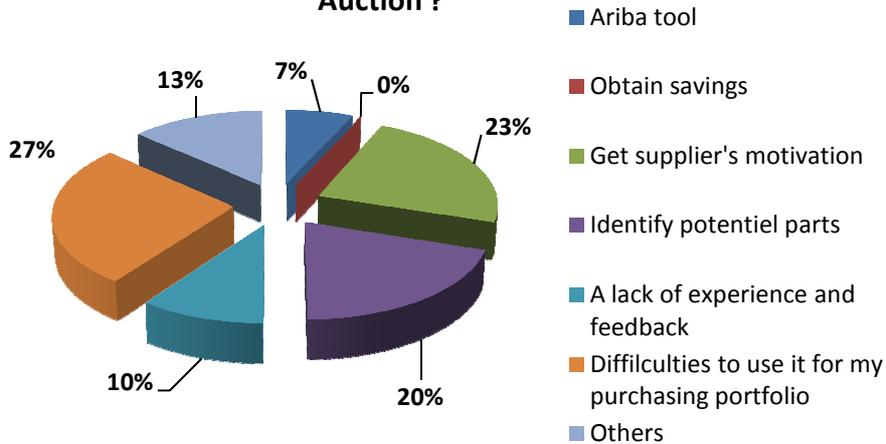
Les aspects positifs perçus qui ressortent des témoignages sont, certes des éléments à prendre en compte et à utiliser pour consolider l'adhésion des acheteurs, mais dans un premier temps, il est préférable de s'attacher aux éléments et aux raisons de leurs réticences. En effet, il est nécessaire de les convaincre, de les motiver et de les rassurer sur les aspects sur lesquels ils sont moins confiants et moins convaincus des apports et des bénéfices qu'ils peuvent en retirer.

L'objectif ici, est de lister de manière exhaustive, la somme des craintes que peuvent avoir les acheteurs sur le recours aux enchères inversées dans leur quotidien pour ensuite, dans un second temps, soumettre les préconisations nécessaires pour répondre à cela. Les craintes évoquées par les acheteurs peuvent être retranscrites sous forme de questions. Cela reflète ainsi leur sentiment de peurs ou d'inquiétudes vis-à-vis de quelque chose de nouveau.

Pour commencer, voici ci-dessous les retours quantifiés à la question « Quels sont vos principaux points bloquants quant à l'utilisation des enchères inversées ? » (Maximum deux choix de réponses possibles).

Figure 10 : Retour questionnaire quantitatif sur les réticences des acheteurs

**What are your main blocking points in the use of E-R Auction ?**



Au vu des retours suite aux questionnaires quantitatif et qualitatif, nous pouvons avancer le fait que les appréhensions les plus fortes concernent la définition des produits potentiels à mettre en enchère (27%) et l'obtention de la motivation des fournisseurs (23%).

L'ensemble des craintes évoquées ci-dessous par les acheteurs sont organisées et mises en avant dans le tableau ci-dessous, par ordre d'importance évaluée.

<p>Détermination des produits à mettre en enchère</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne fonctionne que sur les produits à fort volume et chiffre d'affaire conséquent</li> <li>• Les produits sont généralement trop spécifiques, techniques, avec peu de mobilité pour être mis en enchère</li> <li>• Difficulté à trouver la bonne modélisation, respectant les conditions de réussite : impossible de cumuler tous les critères</li> <li>• Possible uniquement sur des références déjà qualifiées</li> <li>• Ce n'est pas possible sur toutes les familles d'achats</li> </ul>
<p>Relations avec les fournisseurs</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sont-ils prêt à jouer le jeu ? Sont-ils motivés ?</li> <li>• L'affectation doit être immédiate si le fournisseur remporte l'enchère</li> <li>• Outil pouvant paraître agressif : Quelle communication adoptée ?</li> <li>• Complicé pour le fournisseur de proposer le bon prix le jour J</li> </ul>
<p>Support et accompagnement</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A qui s'adresser ? Qui s'occupe de quoi ?</li> <li>• Nécessité de faire des formations aux acheteurs et aux fournisseurs</li> <li>• Mon manager n'est pas impliqué dans cet outil</li> </ul> <p>« A lack of experience and feedback » 10%</p>
<p>Outil d'enchère ARIBA</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Méconnaissance de l'outil tant côté acheteurs que fournisseurs</li> <li>• Niveau de confidentialité des informations communiquées pendant les formations et le jour J</li> </ul> <p>« Ariba tool » 7%</p>
<p>Prix et saving obtenus</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doutes sur la pérennité du prix obtenu sur le moyen-long terme dû à des fluctuations de cadence de production, fluctuation du coût des matières premières,...</li> </ul> <p>« Obtain saving » 0%</p>
<p>Autres</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La négociation classique a plus de flexibilité</li> <li>• Ressources internes nécessaire si transfert de fournisseurs</li> <li>• Il n'y a pas assez de fournisseurs qualifiés potentiels à mettre en enchère</li> </ul>

## 1.3 Une pratique déjà utilisée dans les achats hors production chez Schneider Electric

### 1.3.1 Les apports et conseils

Les enchères inversées sont utilisées depuis un peu plus d'un an au sein du département achats hors production de Schneider Electric. Avant tout benchmark externe, il nous semblait judicieux de commencer par une analyse interne. En effet, bien que l'application des enchères inversées sur des achats industriels soit sur de nombreux points différents, l'expérience que nous pouvons en retirer et les « best practices » qui seront identifiées pourront être appliquées à notre cas.

D'autant que la stratégie achats de Schneider Electric est globale et mondiale, ainsi les objectifs et les directives qui en découlent sont les mêmes pour tous.

Malgré une expérience assez récente sur le sujet, nous avons souhaité rencontrer les personnes qui ont utilisé ce type de négociation avec l'objectif d'obtenir leurs retours d'expériences.

Pour cela, nous avons pris contact avec un acheteur opérationnel qui a mené récemment une enchère sur les moyens de manutentions. Ce dernier nous a ainsi expliqué comment s'est déroulé tout le processus d'enchère, c'est-à-dire de la définition des produits à négocier, de l'intervention et de l'aide de l'équipe support, des phases de formations, jusqu'au jour J de l'enchère.

Egalement, nous avons interrogé son manager afin d'obtenir une vision plus stratégique en termes de management et d'accompagnement à réaliser auprès d'une population d'acheteurs.

Voici les principaux points abordés et la vision des acheteurs hors production sur le sujet :

- **La plateforme Ariba** : L'outil Ariba sur lequel sont réalisées les enchères inversées entraîne des réticences auprès des acheteurs. En effet, ils utilisent cet outil depuis peu, et dans l'unique but d'envoyer leurs consultations auprès des fournisseurs. Les avantages qui découlent de cet outil ne sont pas encore très clairs pour tous les acheteurs et peut représenter un frein quant à son utilisation pour les enchères inversées. Il faut alors redynamiser cet outil et faire en sorte qu'il soit mieux vendu en interne auprès des acheteurs. Il ne faudrait pas que les réticences les plus fortes concernent cette plateforme car les acheteurs hors production nous précisent que son utilisation pour les enchères inversées est très simple et conviviale.
- **La validation du business potentiel à mettre en enchère** : Avant de lancer tout projet d'enchère inversée, il faut d'abord définir le business qui sera éligible à ce type de négociation. La maturité et la connaissance de l'acheteur sur son marché fournisseur est le premier point d'entrée avancé par le département hors production. Pour cela, un travail de réflexion doit être mené entre l'acheteur, le manager de la famille achats et le Regional Commodity Manager (RCM) car le premier aura une vision plus opérationnelle, quant aux deux autres une vision plus stratégique.

- **Sécuriser, pour minimiser les risques :** Au départ les acheteurs n'étaient pas forcément convaincus de l'intérêt d'un tel outil, et les réticences étaient fortes car ils craignaient des retombées négatives. La prise de risque est au final limitée car l'acheteur est censé avoir une bonne connaissance de sa famille d'achats et de son marché fournisseurs. L'acheteur hors production nous conseille que pour sa première enchère, de choisir un dossier comportant peu de risques et peu d'enjeux. Il s'en servira ainsi comme d'un entraînement avant de se lancer dans le « grand bain ».
  
- **Les personnes à contacter / Les supports sur le sujet :** Au sein de Schneider Electric, il y a un pôle qui s'occupe des outils e-Achats. Ils réalisent les formations, apportent leurs expertises et leurs conseils. Pour les enchères inversées, ils suivent chaque projet de près.  
Un travail collaboratif doit être mené avec l'une des personnes de ce pôle afin qu'elle aide les acheteurs à lancer leurs enchères inversées. Au vu du projet, le pôle a l'expérience et les compétences pour dire si le projet proposé a des chances d'aboutir à des résultats positifs. Le cas échéant, ils sont en mesure de dire qu'elles modifications apporter au dossier afin qu'il soit conforme et doter des conditions de succès pour une enchère.  
Le département hors production nous indique qu'un acheteur ne peut mener seul une enchère, et doit impérativement se rapprocher des bonnes personnes au sein de l'entreprise. Le recours à ces experts est une phase clé car cela va permettre de donner aux acheteurs une meilleure compréhension de l'utilisation de l'outil, de les rassurer mais également de les motiver.
  
- **L'acheteur doit être convaincu :** Cela passe par une implication et une motivation de part du management. Il faut qu'il y ait un accompagnement sur l'outil comme nous venons de le voir ci-dessus, mais également un suivi régulier et stratégique. L'acheteur hors production nous confie qu'au départ, il n'était pas très confiant et ni motivé pour mener une enchère. Mais l'implication et l'accompagnement managérial lui ont permis de se mobiliser sur le dossier et, lui ont ainsi permis d'obtenir de très bons résultats. Egalement, il nous précise qu'au sein d'un département, un acheteur convaincu et une enchère réussie permettent de fédérer et de motiver le reste des acheteurs. Au vu du ratio investissement /résultats obtenus, une acheteuse de son équipe a décidé de lancer une enchère très rapidement après la sienne.
  
- **Côté fournisseurs :** Les retours ont été globalement positifs de la part des fournisseurs. Comme en interne, un accompagnement et une conduite du changement doivent être menés avec les fournisseurs participants à l'enchère. Les avantages qui en découlent doivent être largement communiqués auprès des fournisseurs. Ils nous précisent que même si l'acheteur est clairement motivé, si les fournisseurs ne le sont pas de leur côté, l'enchère a de grandes chances de ne pas aboutir comme le souhaite l'acheteur. Le fournisseur, doit lui aussi, se sentir en « sécurité » et doit être motivé à participer à ce type de projet.

- **Les résultats obtenus :** Bien que peu nombreuses encore, les enchères réalisées dans le département des achats indirect n'ont obtenu, à ce jour, que des résultats positifs. Chaque succès doit être communiqué à l'ensemble de la population achats, d'autant plus lorsque nous sommes sur le lancement d'un nouveau outil comme cela. Ils nous disent qu'il est important et indispensable de faire de chaque gain obtenu grâce aux enchères, une « succès story ». Le lobbying interne sur cet outil est primordial si nous voulons le démocratiser au sein de tous les services achats.

Toujours dans une logique d'effectuer un diagnostic interne complet sur le recours des enchères inversées au sein de Schneider Electric, nous allons, dans la partie suivante, centrer le sujet sur le département PP&E. Nous allons voir, au travers d'un cas concret, le lancement d'une enchère dans un contexte réel achats.

## 1.4 Le lancement d'une première enchère inversée test au sein du département PP&E

### 1.4.1 Etat des lieux et données d'entrées

Le 20 février 2014, deux acheteurs du département PP&E ont pris l'initiative de lancer une première enchère inversée sur une des familles d'achats dont ils sont en charge. Etant la seule enchère lancée à ce jour dans le département, nous pouvons la caractériser d'enchère « test ».

Le jour J de cette enchère, une présentation du fonctionnement général (étapes, conditions de départ à respecter, etc.) ainsi que du contexte et des données d'entrées ont été réalisées auprès de l'ensemble des acheteurs et managers du département. L'objectif était de créer un événement autour de cette première enchère, afin de montrer « en live » à quoi cela ressemble et la manière dont cela se passe.

Afin de mieux comprendre le contexte de départ, nous allons définir ci-dessous l'ensemble des éléments qui composaient ce dossier :

- **Famille achat concernée :** K6 – Forgeage / Fonderie / Frittage
- **Acheteurs :** Deux acheteurs avec une expérience de plus de 15 ans dans les achats. Nous pouvons considérer qu'ils sont matures quant à leurs connaissances et expertises sur les produits qu'ils achètent et sur le marché fournisseurs concerné.
- **Expérience de ces deux protagonistes avec l'outil d'enchère :** Aucun de ces deux acheteurs n'avait auparavant lancé une enchère inversée. Ils n'ont pas été formés au préalable sur l'utilisation de cet outil de négociation, ni sur l'aspect opérationnel, ni sur l'aspect stratégique.
- **Produits mis en enchère :** 2 références de « hot forging » (Forgeage à chaud), qui feront l'objet ici de 2 lots distincts. L'affectation finale peut être différente selon les lots.

- **Montant des produits mis en enchère** : Un chiffre d'affaires total potentiel de 1,4M d'€.
  - **Spécificité** : Le coût de la matière première représente 70% du montant total des produits, et est déterminé par le cours LME (London Metal Exchange). Pour les fournisseurs, la Valeur Ajoutée de ces produits est alors de 30%, soit environ 420K€.
- **Type d'enchère utilisée** : Nous avons eu recours à l'enchère Anglaise, avec une visibilité sur le rang. En clair, le fournisseur en première position sait qu'il est premier, alors que les autres (2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup>) ne connaissent pas leur rang. Le fournisseur en rang 1 est averti lorsqu'il n'est plus premier, sans connaître également sa nouvelle place.
- **Fournisseurs en liste** : 3 fournisseurs concourent pour cette enchère. Ils font déjà partis du panel de fournisseurs référencés de la famille d'achats en question. Afin de conserver leur anonymat, nous les nommerons : M qui est le Leader, I le challenger, et E l'outsider.
- **Allocation actuelle du business** : Le chiffre d'affaires total de 1,2 Millions d'€ est partagé entre deux de ces trois fournisseurs : 80% à M, et 20% à I. Nous parlons alors d'un business réparti en quota. E ne fabrique donc aucune de ces deux pièces à ce jour. Pour l'affectation finale à la suite de l'enchère, la volonté est de conserver les mêmes pourcentages d'affectation, à 5% près.
- **Position des fournisseurs vis-à-vis de cette enchère** : Les 3 fournisseurs étaient prêts à jouer le jeu et ont adopté une attitude positive. Leur appréhension était cependant forte, car la majorité d'entre eux n'avaient jamais participé à ce type de négociation.
- **Détermination du prix de réserve et du prix de départ** : Ils ont été calculés suite à des consultations qui leur ont été envoyées en amont. Les voici :

Références	Prix de départ	Prix de réserve
Contact	2,38€	2,28€
Contact Fixe	6,12€	5,48€

**Prix de départ** : C'est la moyenne des prix actuels de chacun des fournisseurs.

**Prix de réserve** : Il a été déterminé à -3% par rapport au prix le moins cher provenant des offres envoyées par les fournisseurs suite aux retours de consultations.

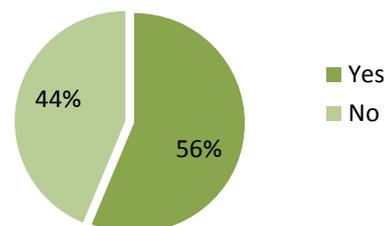
**Particularité** : Il y a un écart de 25% entre le fournisseur le mieux disant et le fournisseur le moins disant.

### 1.4.2 Résultats et retours d'expérience

Avant de vous présenter les résultats de cette enchère et d'en faire ressortir les préconisations pour les prochaines, voici le retour des acheteurs à la question « Si oui (participation à l'enchère en live cf. question précédente), est-ce que cela vous a apporté une meilleure compréhension sur le fonctionnement d'une enchère inversée ? ».

56% des acheteurs prétendent que cette évènement en live leur a permis de mieux comprendre comment se déroule une enchère, alors que 44% d'entre eux ne semblent pas avoir obtenu toutes les réponses à leur interrogations sur le sujet. Cela nous montre que les avis sont encore partagés et, que cet évènement, n'a pas été suffisant pour convaincre l'ensemble des futurs protagonistes de cet outil.

#### If yes, Did it bring you a better understanding about E-R auction ?



Sur ce point, nous pouvons conclure que l'organisation de cette évènement a été trop précipitée tant en amont, que le jour J. En effet, une communication préalable aurait dû être menée auprès de tous, pour présenter le fonctionnement des enchères et le contexte de la négociation à venir. Cela aurait pu être réalisé, une semaine avant le jour de l'enchère, pour impliquer l'ensemble du département.

#### Venons-en aux résultats obtenus :

Durant l'heure et demi de durée de l'enchère, seul le fournisseur E a effectué des « bid »<sup>23</sup>. Nous rappelons que ce fournisseur est outsider, c'est-à-dire qu'il ne possède aucune part de l'allocation actuelle mais est fortement intéressé pour obtenir du nouveau business. Rappelons également, que ses prix sont actuellement 25% plus chers que ceux du Leader.

Le Leader, étant en première position dès le départ grâce à des prix inférieurs, est resté au rang 1 tout au long de l'enchère. Aucun des deux autres fournisseurs ne lui est passé devant.

Le Challenger, le fournisseur I, ayant déjà donné ses meilleurs prix lors des précédentes négociations classiques menées quelques mois avant, n'a pas été en mesure de réduire à nouveau son prix de départ. Bien qu'il ne sache pas en quelle position il était, il a préféré prendre le risque de ne faire aucun bid au lieu de proposer des prix qu'il n'aurait pu tenir par la suite. De plus, possédant uniquement 20% du chiffre d'affaires total, soit 84K€ de la Valeur ajoutée, le business n'était peut-être pas assez attractif pour lui et ne représentait pas un gros risque si il perdait tout.

A la fin de l'enchère, la situation finale a ainsi été identique à la situation de départ. C'est à dire que le fournisseur M est resté premier avec 80% du business, le fournisseur I avec 20% et le fournisseur E toujours outsider, sans nouveau business.

<sup>23</sup> Terme utilisé dans le jargon des enchères inversées pouvant être traduit par offre

Le retour d'expérience, et les préconisations que nous pouvons en retirer, sont retranscrits dans le tableau suivant :

	Points positifs	Points à améliorer
Organisation	L'organisation en live d'un événement d'enchère auprès de toute la communauté achats du département PP&E	Une communication en amont plus soutenue, et un temps dédié supplémentaire à l'organisation de l'évènement
Produits mis en enchère	2 lots distincts et attractifs	Les produits mis en enchères ne doivent pas avoir fait l'objet de négociations classiques quelques mois avant le jour de l'enchère. Le poids important de la matière première dans le globale de l'offre peut rendre l'enchère moins attractive pour les fournisseurs.
Fournisseurs	Nombres de fournisseurs (3)	Un écart de prix de 25%, entre le premier et le dernier fournisseur, semble beaucoup trop important. Comme nous avons pu le noter dans notre revue de littérature, un écart maximum de 10% semble plus pertinent. Egalement, d'un point de vue qualitatif, il y a peu, ou pas, eu de réels arguments mis en avant par les acheteurs pour motiver les fournisseurs.
Expérience des acheteurs	Niveau de maturité et de connaissance de leur portefeuille achats : produits, marché fournisseurs, etc.	Aucune expérience avec les enchères inversées : une formation technique et stratégique aurait dû être menée avant le lancement de cette enchère.
Type d'enchère	Enchère anglaise, avec visibilité sur le rang	Aucune réflexion n'a été faite sur le format d'enchère pour savoir s'il était bien adapté à la situation de négociation
Allocation du business		Le recours aux quotas n'est pas recommandé lors d'affectation suite à une enchère. En effet, il est préférable d'attribuer 100% à un des 3 fournisseurs afin d'accroître la compétitivité et le challenge entre eux.

Le diagnostic interne que nous venons de réaliser nous a permis d'obtenir des informations riches et indispensables pour mener au mieux l'implémentation d'un outil d'enchères auprès d'une fonction achats dans un milieu industriel.

Dans une démarche d'observation et d'analyse, nous allons à présent découvrir et comprendre comment les enchères inversées sont perçues et mises en place dans d'autres organisations. Pour ce faire, nous avons réalisé un benchmark auprès d'entreprises extérieures.

## 2 Diagnostic externe / Benchmark

### 2.1 L'utilisation des enchères inversées dans les achats

Nous souhaitons à présent savoir, comment les enchères inversées sont appréhendées et utilisées dans d'autres entreprises que Schneider Electric. Le but étant, de compléter l'analyse interne qui a été menée ci-avant, en s'aidant des retours d'expériences de professionnels, pour pouvoir ensuite affiner nos préconisations quant à l'implémentation d'un tel outil dans un service achats. Le benchmark a vocation d'observer ce qui se passe en dehors des murs de notre propre entreprise, et cela, de manière plus large qu'une veille concurrentielle, dans la mesure où on ne s'intéresse pas uniquement aux concurrents.

Ainsi, 4 entreprises externes ont été contactées afin d'échanger sur le sujet.

Nous avons voulu interviewer différents profils (achats direct/indirect) ainsi que diverses entreprises, le but étant d'avoir une vision élargie sur le sujet. Egalement il semblait pertinent d'interviewer des entreprises dites concurrentes à Schneider Electric (General Electric, Siemens), afin d'avoir leur retour d'expérience sur le sujet étant donnée qu'ils évoluent sur les mêmes types d'achats et les mêmes marchés fournisseurs. Le critère unique de sélection des entreprises interrogées était une utilisation actuelle ou passée des enchères inversées au sein de leur société.

Les questions qui ont été posées se voulaient les plus ouvertes possibles afin de créer un réel échange. Selon l'expérience de chacune des personnes interviewées, l'objectif était de pouvoir obtenir le maximum d'informations pertinentes, en laissant libre court à la discussion.

Vous trouverez en *annexe 3*, la trame de l'interview.

Etant donné que nous étions sur un mode de discussion libre et ouvert, tous les points n'ont pas été abordés de la même manière, ni avec le même niveau de détail.

Pour cette raison, dans la synthèse des entretiens ci-dessous, certains points peuvent être plus développés que d'autres.

### 2.1.1 Siemens

# SIEMENS

**Personne interviewée** : Xavier Angulo

**Parcours professionnel** : Actuellement chez Schneider Electric depuis 3 ans en tant que responsable achats projet. Il a travaillé pendant 10 ans chez Siemens sur différents postes achats (direct/indirect ; acheteur/responsable).

**Expérience avec les enchères** : Il a été au cœur du lancement et du développement des enchères chez Siemens, et a réalisé une soixantaine d'enchères en 1 an ½.

#### Voici son retour d'expérience :

- **Implication Managériale** : Les enchères sont arrivées dans les années 2000 chez Siemens. Au départ, elles étaient très peu utilisées, jusqu'à l'arrivée d'une nouvelle directrice achats, très expérimentée sur le sujet, qui a ajouté un nouvel indicateur dédié aux enchères dans les objectifs des acheteurs. Ces derniers devaient réaliser 10% du montant de leur portefeuille en enchères. L'implication des managers et des acheteurs s'est ainsi faite d'elle-même, afin d'atteindre les objectifs fixés.
- **Format de l'enchère** : Chaque enchère peut être perçue comme un projet qui est propre à une situation donnée, avec des objectifs et des éléments de départ différents d'une enchère à l'autre. Pour cela, le choix du format de l'enchère est primordial et doit être adapté en fonction des résultats escomptés.
- **Détermination des produits à mettre en enchère** : Selon Mr Angulo, les enchères peuvent être réalisées sur toutes les familles achats, auprès de tous les fournisseurs, et dans tous les pays. Une seule restriction apparaît, c'est le fait qu'il y ait une « vraie » concurrence, c'est-à-dire que les fournisseurs en liste doivent être comparables, et les produits mis en enchères attractifs pour le fournisseur. Il souligne qu'attractif ne veut pas dire des volumes ou des montants importants, mais un nouveau business potentiel intéressant aux yeux des fournisseurs consultés, avec de la valeur ajoutée et des enjeux pour ces derniers. Pour cela, l'acheteur doit avoir une très bonne connaissance de son marché achats, pour ainsi être en mesure de déterminer quoi mettre en enchère, et chez quel fournisseur. Par exemple, il est tout à fait possible de mener une enchère de faible montant auprès de « petits » fournisseurs à condition que l'enjeu pour ce dernier soit fort. Cela dépend alors de la taille du fournisseur et de sa typologie de business actuel.

- **Support** : D'après Mr Angulo, il est essentiel de nommer un « key user » sur le sujet des enchères. C'est-à-dire une personne qui va apporter un soutien aux acheteurs afin de les orienter sur leur choix et sur la stratégie à mettre en place. Il sera également en mesure de les aider à se poser les bonnes questions. Le Key user est en général une personne interne à l'entreprise. Egalement, pour le lancement d'enchère pilote il est peut être pertinent d'avoir recours à des consultants externes, experts sur le sujet afin de s'assurer de sa réussite.
- **Valeur ajoutée d'une enchère** : Selon lui, c'est un outil bien plus efficace qu'une négociation classique bien menée car le processus de préparation est identique que ce soit pour une enchère ou pour une négociation classique. A contrario, le temps dédié à la négociation en tant que telle est bien plus court sur une enchère : de quelques heures Vs plusieurs mois en négociation classique, dû aux différents allers retours et escalades hiérarchiques souvent utilisées. Ce point-là est toutefois à modérer car la phase de préparation pour une négociation classique n'est pas toujours respectée, alors que pour les enchères, il faut impérativement que cette étape soit cadrée et verrouillée pour ne pas avoir de surprises par la suite. Ainsi, le ratio niveau d'investissement/enjeux est à calculer afin de ne pas passer trop de temps pour un projet sans valeur ajoutée.
- **Réticences des acheteurs** : Les clichés et préjugés sont nombreux. Pour pallier à cela, il est important de prendre en compte les peurs et les craintes existantes afin de mettre en place une vraie pédagogie et un accompagnement auprès des acheteurs les plus réticents. Le Key user, ou le consultant externe, seront également là pour rassurer les acheteurs et faire tomber petit à petit les préjugés et peurs sur le sujet.
- **Relations avec les fournisseurs** : Afin d'être crédible auprès des fournisseurs et pour les motiver, il faut tout d'abord qu'il y ait un engagement de la part de l'acheteur. Xavier Angulo nous précise que plus l'engagement est fort, plus les gains sont importants. L'engagement porte sur les conditions d'affectation du business en jeu et le processus de décision. Ces deux éléments doivent être communiqués de manière claire aux fournisseurs. Pour respecter cet engagement, chez Siemens, ils ont mis en place des précontrats afin de définir toutes les modalités et les obligations sur lesquelles chacune des parties s'engage.

### 2.1.2 Général Electric



**Personne interviewée :** Emmanuel Denu

**Parcours professionnel :** Il travaille chez General Electric depuis 14 ans, dans les achats directs. Il a été acheteur à peu près sur toutes les familles achats chez GE.

**Expérience avec les enchères :** Première enchère lancée en 2001, aujourd'hui recours réguliers aux enchères.

#### Voici son retour d'expérience :

- **Implication Managériale :** D'après Mr Denu, afin d'obtenir des résultats positifs, il faut que tout soit apprécié, et qu'il y ait un indicateur de suivi précis. En clair, pour que le recours aux enchères fonctionne il faut que ce soit écrit et mesuré dans les objectifs des acheteurs, soit en quantités d'enchères à réaliser, soit en pourcentage du portefeuille total. Pour ce faire, il faut qu'il y ait une implication hiérarchique dès le départ, ainsi qu'un objectif précis. Afin d'illustrer ce point, Mr Denu, nous avance le fait qu'en 2011, 115 millions de \$ ont été mis en enchères ; En 2012, 97 millions \$ et en 2013, seulement 12 millions. Ce qui explique ces écarts importants est le fait qu'en 2011 et 2012, l'indicateur du volume d'enchères à réaliser était un objectif de mesure de performance, alors qu'en 2013 ce n'était plus le cas. D'autres éléments ont été priorisés et mis en avant auprès des acheteurs.
- **Format de l'enchère :** Pas de précision particulière sur ce point de la part de l'interviewé.
- **Détermination des produits à mettre en enchère:** Selon Emmanuel Denu, tout ce qui est achetable peut être mis en enchères, avec le postulat de départ qu'il faut obligatoirement mener son enchère le plus correctement possible. Il y a deux choses à regarder : L'état du marché ; est-on sur un marché vendeur ou un marché acheteur ?, et la capacité du fournisseur à répondre aux spécifications du cahier des charges. Il nous précise que sur un marché acheteur (position de force de l'acheteur), une enchère n'est pas forcément adaptée et nécessaire. Il précise toutefois, qu'il y a des familles d'achats à prioriser. Il évoque les familles de classe C, avec par exemple la boulonnerie, le petit appareil électrique, etc. Il précise également que l'avis commun serait d'organiser des enchères sur des produits standards, cependant sur les pièces plus techniques et spécifiques cela est également possible, même si elles requièrent de devoir qualifier le nouveau fournisseur. Il suffit alors de le préciser dans l'enchère. De plus, pour définir quoi mettre en enchère, d'après l'interviewé il faut partir de la totalité des portefeuilles achats et ensuite retirer ce sur quoi il clairement impossible ou très compliqué de réaliser une enchère (ex : spécifications pas claires, sources uniques). Il nous précise que la clé de réussite pour définir ce qui peut être mis en enchère est la connaissance par l'acheteur de son marché fournisseur et des pièces qu'il achète.

- **Support** : Les personnes volontaires, qui utilisent de manière régulière l'outil, peuvent être définis comme des « key user », et ainsi aider les autres acheteurs dans l'utilisation et le lancement d'une enchère. En terme de communication interne, au niveau corporate chez GE une enchère par mois est présentée à l'ensemble de la population achats afin d'impliquer et de motiver en continu les acheteurs.
- **Valeur ajoutée d'une enchère** : Pour avoir de bons résultats, il faut que l'enchère soit très bien préparée. Pour cela, Emmanuel Denu nous a donné, selon lui, les conditions clés à respecter, et nous confie que si ces dernières sont maintenues, le résultat ne peut être que positif. Nous verrons l'ensemble de ces facteurs clefs de succès dans la seconde partie.
- **Réticences des acheteurs** : Lors des premières utilisations, les réactions se sont avérées bien différentes d'un acheteur à l'autre, et cela dépendant grandement de leur profil et de leur ancienneté dans l'entreprise. En effet, les acheteurs étant dans l'entreprise depuis 30 ans avaient une réaction de type « ça ne marchera pas ». Quant aux plus jeunes recrues, elles semblaient plus ouvertes aux enchères, avaient confiance dans l'outil et le percevaient comme une aide pour l'amélioration de leur performance. Aux vues des différentes réactions, selon Emmanuel Denu un management à la personne est nécessaire pour les plus réticents.
- **Relations avec les fournisseurs** : Comme précisé ci-avant, le fournisseur doit être capable de répondre aux spécifications demandées. Pour cela, il faut lui communiquer un CDC clair, compréhensible, et également passer du temps avec lui pour dégager toutes zones d'ombres au dossier. Le fournisseur se sentira ainsi plus en confiance. Il faut prendre en compte également les aspects culturels de chacun (Ex : fournisseurs chinois ou Indien) et être attentif au fait que tout le monde comprenne bien la même chose. Il nous dit cependant que les retours des fournisseurs sont globalement négatifs car ils ne sont pas en phase avec les règles du jeu et le fonctionnement des enchères. Selon la plupart d'entre eux, ce n'est pas de cette manière-là qu'on négocie. Mr Denu nous précise, que certains fournisseurs refusent même de participer aux enchères.



### 2.1.3 HP

**Personne interviewée :** Corinne Brenner

**Parcours professionnel :** Elle est en poste chez HP depuis 15 ans, et travaille actuellement sur les achats indirects pour la France (infrastructures). Elle est basée en Allemagne.

**Expérience avec les enchères :** En 2006, elle a mené un programme d'introduction et de développement d'e-Sourcing en Europe sur les achats indirects.

#### Voici son retour d'expérience :

- **Implication Managériale :** Les enchères se sont largement développées suite à une directive du PDG HP Monde, qui a décidé d'appliquer les enchères chaque fois que cela est possible. Pour appuyer sa décision, il a effectué une présentation, auprès de toute la population achats, de cas concrets avec des exemples de gains potentiels. Nous comprenons que chez HP cela a été une décision stratégique, émanant des hautes hiérarchies.
- **Format de l'enchère :** Pour avoir le meilleur résultat, le format utilisé sera différent d'une situation à l'autre et du type de marchandise mis en enchère. Par exemple, pour l'électricité, il n'est pas pertinent de faire une enchère sur le prix mais plutôt sur la marge. Ici, Corinne Brenner nous indique que HP ajoute également d'autres critères de sélection que le prix selon la situation de négociation. En d'autres termes, le fournisseur premier en positionnement prix suite à l'enchère, ne sera pas forcément celui qui sera retenu. En effet, d'autres éléments de notation vont entrer en compte pour le choix final, comme par exemple la gestion des risques, la qualité, les relations, la dépendance. Cela change ainsi le format initial de l'enchère. Elle nous précise que cette pratique est cependant plus compliquée à mettre en place en France dû à la législation actuelle dans le pays.
- **Détermination des produits à mettre en enchère :** Selon elle, les enchères sont possibles sur les marchandises facilement comparables, où il n'y a pas eu de négociations, ni de mise en concurrence depuis longtemps. Il est possible, à la fois d'utiliser les enchères pour des allocations de nouveaux business, mais également pour des ajustements de prix. Quant aux nombres de fournisseurs, il n'y a pas d'idéal : 2 fournisseurs en liste peuvent suffire si les règles du jeu sont claires.
- **Support :** Nous ne sommes pas rentrés plus en détail sur ce point lors de l'interview. Mme Brenner, nous précise juste, qu'aujourd'hui chez HP, il y a une équipe support qui gère le programme et l'accompagnement technique auprès des acheteurs. Ces derniers travaillent en collaboration avec les acheteurs pour la détermination des templates, des « timelines », des participants,...

- **Valeur ajoutée d'une enchère :** Mme Brenner nous confie qu'elle est très favorable à l'utilisation des enchères inversées car vis-à-vis des fournisseurs ce type de négociation est beaucoup plus « fair-play » et ne permet pas de favoriser un fournisseur plus qu'un autre. Les enchères éliminent tout genre de non professionnalisme. Les fournisseurs disposent des mêmes informations et les règles du jeu sont claires et identiques pour tous. Il faut noter que c'est elle qui a déployé l'e-Sourcing chez HP, et connaît tous les avantages qui en découlent.
- **Réticences des acheteurs :** Les craintes des acheteurs sont normales. Il faut pour cela gérer le changement d'un côté et bien présenter l'outil de l'autre. En général, l'acheteur craint, que via cet outil, il ne puisse plus contrôler le business qu'il gère. Or, selon Corinne Brenner on peut adapter les processus au business. Pour faire adhérer les acheteurs à l'utilisation des enchères, une présentation a été effectuée en expliquant les étapes à suivre, les critères de sélection, le choix des fournisseurs, et, un point très important, le rôle de l'acheteur. Egalement, ils ont présenté des cas concrets pour montrer comment se déroule une enchère, en invitant les acheteurs à voir et suivre le travail réalisé. Les cas présentés étant ceux ayant obtenus de très bons résultats. Par la suite, ils ont définis les futurs dossiers sur lesquels lancer les prochaines enchères. Les premières doivent être réalisées par les acheteurs les plus volontaires, ouverts et motivés à travailler sur le sujet et, sur les achats sur lesquels il n'y a pas eu de négociations ou de mise en concurrence depuis longtemps. De plus, afin de rassurer les acheteurs, il faut que le management définisse comment répondre à leurs craintes. Selon elle, plus on est crédible et expérimenté (savoir-faire) sur le sujet, plus les acheteurs seront rassurés et entraînés à utiliser ce type d'outil de négociation. Il peut être envisagé de faire des sessions de questions/réponses afin de répondre aux réticences.
- **Relations avec les fournisseurs :** Ici, Corinne Brenner a abordé la législation française qui régit l'allocation des enchères. Pour les enchères inversées réalisées en France ou avec des fournisseurs français, il faut bien se préparer avec la législation Française qui est très particulière et spécifique. Dans son retour d'expérience, elle nous précise qu'au départ, ils avaient exclu la France car cela s'avèrerait être beaucoup plus compliqué et générateur de réticences de la part des acheteurs, qu'avec d'autres pays. De plus, cette loi s'ajoute à la législation sur le désengagement fournisseurs<sup>24</sup>, ce qui double les délais, la gestion des risques et limite ainsi, de fait, son utilisation en France.  
Globalement, les fournisseurs ne sont pas favorables à ce type d'outils car selon eux cela fragilise les relations. Ainsi, il faut communiquer le plus possible, et être crédible vis-à-vis de ses fournisseurs en adoptant une bonne communication sur tous les aspects. Ainsi, HP a utilisé, avec certains fournisseurs, d'autres termes que le mot enchère, qui, au premier abord, peut effrayer. Ils parlent alors d' « événement de finalisation de prix ».

---

<sup>24</sup> Article L 442-6 du code du commerce

#### 2.1.4 EMERSON Electric



**Personne interviewée :** Benjamin Morel

**Parcours professionnel :** Arrivé en 2013 chez Emerson (société Américaine), il travaille actuellement dans la branche d'activité de la connectivité réseau (onduleurs non standards) en tant que responsable achats sites des composants directs et produits de négoce.

**Expérience avec les enchères :** Dans sa précédente expérience, les actionnaires ont fait monter en puissance le recours à l'e-Sourcing dont les enchères inversées. Quant à Emerson, l'e-Sourcing est partie prenante de la stratégie achats depuis 2010. Benjamin Morel a participé à 6 enchères sur les achats directs et 4 sur les achats indirects en 2013.

**Précision :** L'organisation achats, de la branche d'activité de la personne interviewée, est en mode projet, et ainsi, spécifique quant à sa gestion des enchères inversées. En effet, ce sont les Commodity Manager, au niveau Corporate, qui vont construire le dossier à mettre en enchère et ensuite le soumettre aux acheteurs opérationnels en leur disant quoi faire. Pour valider le dossier, ils sont en relation avec les responsables achats sites. C'est également le Commodity Manager qui est objectif sur ces résultats d'enchères et non les acheteurs opérationnels.

#### Voici son retour d'expérience :

- **Implication Managériale :** Le recours aux enchères inversées fait partie d'une directive managériale découlant d'une volonté incluse dans la Corporate Gouvernance d'Emerson. Le Vice-président achats monde a désormais la réalisation d'enchère dans ses indicateurs et dans son plan d'action.
- **Format de l'enchère :** Emerson utilise actuellement uniquement l'enchère Anglaise, avec une vision sur le rang. C'est un point faible chez Emerson reconnu par Mr Morel car ils utilisent l'enchère de manière « brute » et manque de maturité et de recul sur le sujet. L'objectif aujourd'hui est de favoriser le nombre d'enchères lancées, afin de répandre au maximum l'utilisation de l'outil et développer leur connaissance. Cela évidemment, au détriment, dans un premier temps, d'une réflexion plus poussée afin que le type d'enchère choisi soit cohérent avec la spécificité de chaque marché fournisseur et de chaque pièce.

- **Détermination des produits à mettre en enchère:** Selon Mr Morel, il est possible de lancer des enchères sur tous les produits, aussi bien sur les produits standards que sur les produits spécifiques. (Ex : armoire métallique, produit sur plan). Des enchères ont déjà été réalisées lorsqu'il y avait qu'un seul fournisseur qualifié. Cela a toutefois entraîné de fortes réticences et négociations avec les clients internes. En effet, lorsque le fournisseur n'est pas qualifié, cela demande des ressources et du temps supplémentaire. Le bémol qui s'ajoute est le fait que le fournisseur sélectionné n'obtient pas le business immédiatement, suite à l'enchère. Mais d'après Mr Morel, cela n'a pas posé de problèmes particuliers car les fournisseurs étaient informés au préalable des règles du jeu.
- **Support :** Benjamin Morel évoque deux niveaux de support : le premier étant le Commodity Manager, et le second une équipe support dédiée à l'e-Sourcing de manière générale. Cette dernière s'occupe principalement de la partie administrative de l'outil. Ils gèrent et valident uniquement la maintenance et la véracité des données d'entrées, et réalisent les formations auprès des fournisseurs.
- **Valeur ajoutée d'une enchère :** Ce point-là n'a pas été abordé explicitement avec l'interviewer
- **Réticences des acheteurs :** Globalement, les utilisateurs apprécient dans un premier temps, de voir le déroulement réel d'une enchère afin de se familiariser avec l'outil et le processus à suivre. Cela permet d'apporter aussi un côté amusant et démystificateur à l'outil. Mr Morel ajoute que si les acheteurs ne sont pas correctement formés et préparés, ils ne retiendront et ne verront que les aspects négatifs de l'outil. Au vu de l'organisation et de la gestion des enchères chez Emerson, Benjamin Morel met en avant que cela entraîne des conflits d'intérêts en interne entre le Commodity Manager et les acheteurs opérationnels. Globalement, les utilisateurs sont favorables à ce type d'outil mais les craintes se focalisent plus sur la manière dont cela est géré en interne au sein de l'entreprise.
- **Relations avec les fournisseurs :** Les feedback des fournisseurs sont relativement positifs car ils effectuent beaucoup de communication auprès de leurs fournisseurs. Il précise également, que l'accompagnement doit être plus fort avec les fournisseurs où il y a une relation de long terme qui s'est créée. Par ailleurs, Mr Morel ajoute qu'ils utilisent leur image de « société Américaine » comme levier de négociation, c'est-à-dire en mettant une pression assez forte sur les fournisseurs en leur précisant que si les résultats de négociations ne sont pas à la hauteur des attentes, ils devront faire une enchère.

### 2.1.5 Synthèse des facteurs clés de succès

L'ensemble des entretiens réalisés ont été très instructifs et fort en contenu. Cela nous permet ainsi d'établir une liste des facteurs clefs de succès selon les différents aspects abordés relatifs à l'implémentation des enchères inversées en entreprise. Cette liste nous permettra d'obtenir une vision large de toutes les conditions requises pour la réussite d'une enchère. Elle nous sera alors utile, par la suite, lors de nos préconisations sur la mise en place et le développement des enchères inversées au sein du département PP&E.

	Facteurs clés de succès
<b>Implication managériale</b>	<p>Un top down managérial de la direction achat (directive du groupe).</p> <p>Une implication hiérarchique et managériale forte.</p> <p>Un objectif précis et mesurable pour chaque acheteur.</p>
<b>Format de l'enchère</b>	<p>Définir le format d'enchère à utiliser en fonction, de la situation de négociation, des produits et du marché fournisseurs.</p> <p>Une réflexion stratégique doit être menée sur le choix du format de l'enchère. Cela entrainera de meilleurs résultats et une plus grande maturité vis-à-vis de l'outil.</p>
<b>Détermination des produits à mettre en enchère</b>	<p>Partir du postulat que tout type d'achat peut être mis en enchère.</p> <p>Une préparation sans faille, avec des spécifications et un CDC clairs et précis.</p> <p>Connaissance et maturité de l'acheteur vis-à-vis de son marché fournisseurs.</p> <p>Prendre en compte l'état du marché fournisseurs et leurs capacités à répondre au CDC.</p> <p>Proposer un business attractif pour les fournisseurs → Pas d'enjeux pour le fournisseur, pas de gains.</p> <p>Il n'y a pas de règles précises sur le nombre de fournisseurs à convier à une enchère.</p>
<b>Support</b>	<p>Conserver une équipe groupe dédiée à la technicité, et la formation à l'outil d'enchère.</p> <p>Définir des Key User au sein des équipes achats.</p>

	Avoir recours à des consultants externe pour obtenir un savoir-faire et une vision plus élargie.
<b>Valeur ajoutée d'une enchère</b>	Déterminer et calculer le ratio Niveau d'investissement / Enjeux, afin qu'il soit équilibré et générateur de valeur ajoutée pour l'acheteur.
<b>Réticences des acheteurs</b>	<p>Réaliser un pilote qui marche, avec de bons résultats, afin de promouvoir cet outil en interne.</p> <p>Favoriser la communication et la présentation sur les enchères menées pour montrer aux acheteurs des cas concrets → Permet de stimuler et de rassurer.</p> <p>Présenter le concept et l'outil en formant, en accompagnant et en rassurant les acheteurs.</p> <p>Pour les acheteurs les plus réticents, faire du management à la personne et mener une vraie pédagogie.</p> <p>Pour les premières enchères, favoriser les acheteurs avec un profil volontaire, ouvert et motivé.</p>
<b>Relations avec les fournisseurs</b>	<p>Former, motiver et passer du temps avec les fournisseurs.</p> <p>S'adresser aux bons décideurs : que les personnes qui soient autour de la table soient les personnes pouvant prendre et valider les décisions rapidement.</p> <p>Connaitre et se préparer avec la législation française.</p>

L'ensemble de cette étude empirique, interne et externe, va nous aider à déterminer comment implémenter les enchères inversées dans un département achats industriels. Combinée à la revue de littérature, nous avons à présent les clés pour proposer des préconisations à notre problématique de départ.

# PARTIE 3 :

---

## L'IMPLEMENTATION D'UNE ENCHERE INVERSEE DANS UN DEPARTEMENT ACHATS INDUSTRIELS

# 1 La mise en place de l'outil d'enchère dans le département PP&E

## 1.1 Les conditions requises par Schneider Electric

Le groupe Schneider Electric, et plus particulièrement les personnes qui sont en charge de l'implémentation des enchères inversées ont défini des critères généraux qui permettent de cadrer l'utilisation des enchères. L'objectif n'est pas de définir de manière irrévocable tous les critères devant être réunis pour que l'enchère soit réussie. Cela permet à l'acheteur de se pose les bonnes questions afin qu'il puisse évaluer si le contexte de son projet d'enchère est favorable ou non.

Voici ce qui a été défini :

Figure 11: Conditions de succès d'une enchère inversée

Topics	Very Favorable	Less Favorable
Product Specifications	Clear, written, shared with the suppliers	Ambiguous, uncomplete, vague
Volume of spend	More than 5 M€ or extremely attractive for recurrent business	Less than 1M€ (risk not to cover the auction cost)
Structure of Supply Base	High number of competitors (4 or more suppliers invited)	Monopole or oligopole (less than 3 suppliers invited)
Cost of Switching	Low compare to the expected savings	Do not cover the savings & long time to implement
Savings opportunity	More than 5 % savings potential	Less than 2% of savings potential
Strategic Importance of the suppliers	Close to a Transactional relationship	Close to a Partnership mode
Contract Status	No contract or contract with limited or no price evolution	Long term contract with price evolution agreement
Market structure	Suppliers do not know each other	Known risk of Suppliers collusion
Pricing Structure	Stable-low volatility or existing market index reference	Fluctuating all the time without any market index reference
Delivery or Distribution	Simple & regular	Very complex & irregular
e-RFP Competitiveness	All competitors RFP are in the same bucket (less than 10% of price gap)	An obvious RFP winner with price (more than 20% competitive than the competition)
Number of Items or Lots in the bid	Less than 3 items or lots per auction	More than 5 items or lots per auction

Ce tableau reprend les grands sujets, ici « topics », relatifs à une enchère. Pour chacun de ses points, il a été défini les tâches à mener pour que l'action soit « very favorable ». A contrario, il est mis en lumière les orientations moins favorables pour chaque sujet. Il permet à l'acheteur, de manière très large, de débiter leur première piste de réflexion sur le sujet.

Ceci est une approche primaire, qui doit être couplée à un ensemble plus complet d'informations et d'actions.

## 1.2 Pilotage et étapes à suivre

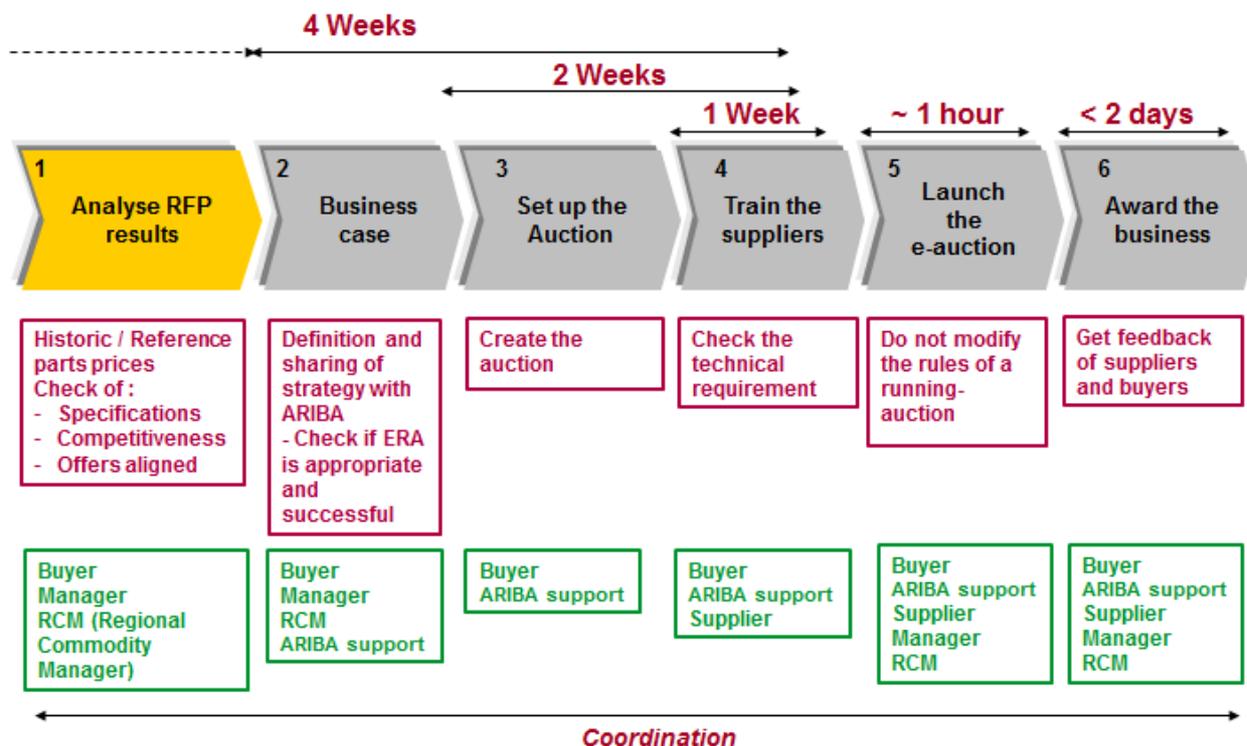
Grâce au travail de recherches réalisé, aux documents interne Schneider Electric existants, ainsi que l'enchère test qui a été lancée en 2014 dans le département, nous avons pu construire le schéma suivant.

Ce schéma reprend, de manière synthétique, l'ensemble des étapes clés à suivre lorsqu'un acheteur souhaite mettre en place une nouvelle enchère. Il est primordial qu'il soit communiqué et connu de tous.

Il donne vision sur différents éléments fondamentaux :

- Le temps nécessaire à la réalisation d'une enchère. A noter que les durées sont une moyenne estimée. Le temps de lancement peut varier d'une enchère à l'autre, principalement en fonction de la maturité de l'acheteur sur le recours à cet outil. Avec une connaissance accrue et une bonne maitrise, une enchère peut être réalisée en moins d'une semaine.
- Les 6 étapes clefs. Ces étapes doivent impérativement être respectées par l'acheteur.
- Les taches à réaliser lors de ces étapes clefs
- Les personnes impliquées, ou à impliquer, à chaque étape du processus

Figure 12 : Schéma du pilotage d'une enchère



## 1.3 Le périmètre achats concerné

### 1.3.1 Méthodologie

Tout au long de cette étude, nous souhaitons, dans un premier temps, répondre à la question « Comment implémenter un outil d'enchères inversée ? ». Mais il nous a semblé important également, de déterminer sur « Quoi » mettre en place cet outil de négociation.

Derrière le mot « Quoi », nous retrouvons les familles achats. C'est pour cette raison que nous allons définir dans la partie qui suit, sur quelles familles achats il serait le plus pertinent de lancer des enchères.

Lors d'un démarrage d'implémentation et de développement d'outil d'enchères auprès d'une fonction achats, il est indispensable de cibler les familles sur lesquelles il est, dans un premier temps, le plus efficace et le plus simple de lancer une enchère.

Tout d'abord, dans un premier temps, il faut avoir la vision globale du portefeuille achats concerné, afin de définir les familles d'achats à cibler.

Pour ce faire, nous allons construire la matrice de KRALJIC (1983)<sup>25</sup>. Cette matrice est une représentation du portefeuille achats d'une entreprise ou d'un département, mettant en parallèle deux dimensions : l'importance stratégique de la famille achats et la complexité du marché fournisseurs.

Le nombre total de familles d'achats dans le département PP&E est de 32. Ce nombre étant relativement élevé pour pouvoir l'exploiter correctement, nous avons écarté les familles d'achats réalisant moins de 4M€ de volumes d'achats total sur l'année. Nous avons également soustrait les familles trop complexes et sur lesquelles les enchères inversées étaient, d'office, impossibles à ce jour (achats de négoce). Nous avons donc écartés 12 familles d'achats pour notre analyse, ce qui donne un total retenu de 20 commodités.

La matrice de KRALJIC est la combinaison de deux matrices : la matrice interne et la matrice externe de Marcel & Nassoy. Il convient alors dans un premier temps de les réaliser<sup>26</sup>.

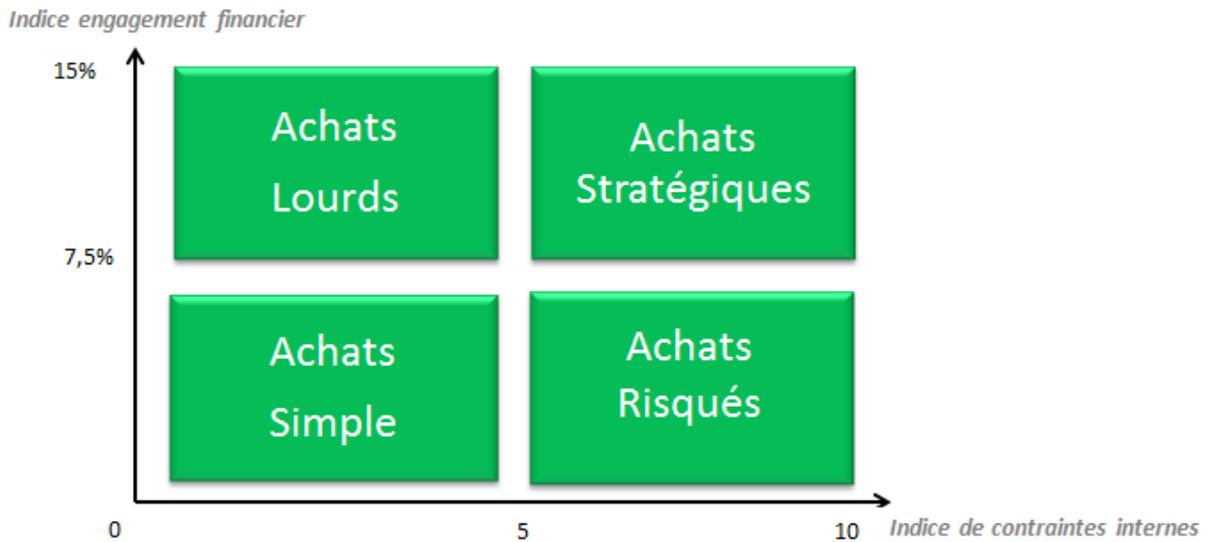
Pour la construction de ces deux matrices, et afin d'évaluer chaque critère qui les composent, nous avons rencontré l'ensemble des managers du département PP&E afin qu'ils effectuent les notations sur les familles achats dont ils sont responsables. Nous avons, ensuite, confronté leurs notes avec celles du Directeur Achats du département dans le but d'obtenir deux visions, et ainsi faire une moyenne pour déterminer une note finale par critère la plus représentative possible.

---

<sup>25</sup> Support de cours : M.MERMINOD, « Marketing achats », Master 2 DESMA IAE Grenoble

<sup>26</sup> Support de cours : M.MERMINOD, « Marketing achats », Master 2 DESMA IAE Grenoble

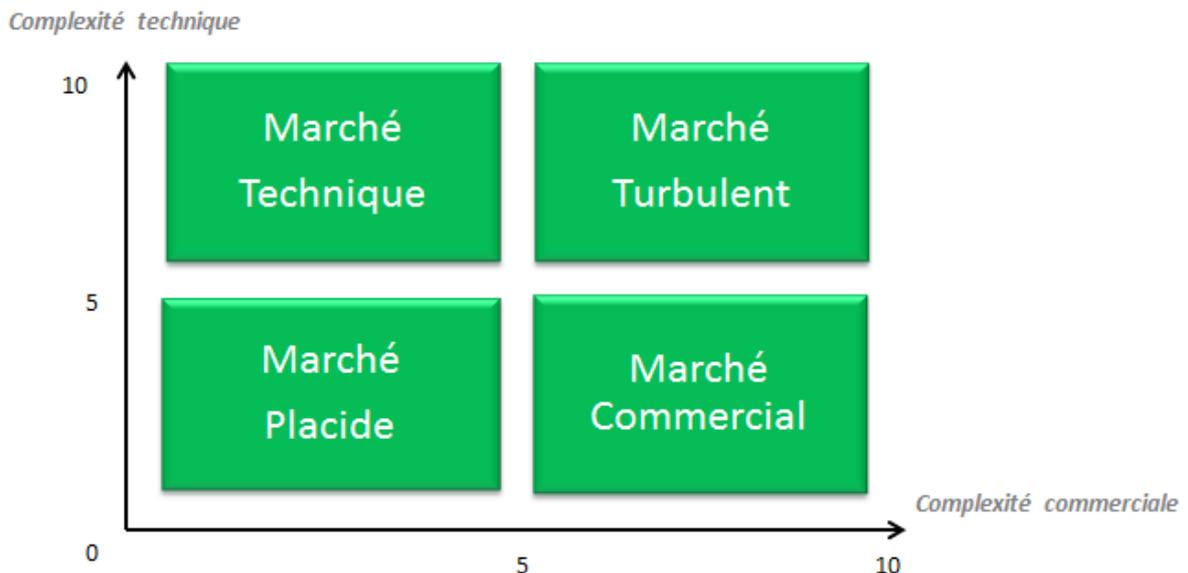
▪ **Matrice de Marcel & Nassoy Interne**



L'axe vertical correspond au poids de chaque famille d'achats dans le volume d'achats total du département. Le volume total annuel est de 750M€. Sachant que la famille d'achats la plus importante est celle appelée «B3 – Argentés et contacts », qui réalise un chiffre d'affaires achats de 110M€ soit 15% du volume total du département.

L'axe horizontal correspond aux contraintes internes qui sont évaluées sous 3 aspects : financier, technique et logistique. Pour cet axe, la notation doit être comprise entre 0 et 10. Le barème de notation est le suivant : « Les exigences en matière de logistique sont » : Plutôt faible : entre 0 et 2 ; Normales : entre 3 et 5 ; Importantes : Entre 6 et 8 ; Exceptionnelles : entre 9 et 10

▪ **Matrice de Marcel & Nassoy Externe**



L'axe vertical correspond à la complexité technique du marché fournisseurs vis-à-vis des solutions techniques proposées, du degré de spécialisation, de la durée de vie des produits, et de la stabilité des technologies utilisées.

L'axe horizontal correspond à la complexité commerciale du marché, c'est-à-dire à sa structure concurrentielle (nombre de fournisseurs) et à sa stabilité.

Pour chacun de ces deux axes, la notation doit être comprise entre 0 et 10. Le barème de notation est le suivant : « Par rapport au marché, la complexité est » : Plutôt faible : entre 0 et 2 ; Normale : entre 3 et 5 ; Importante : entre 6 et 8 ; Exceptionnelle : entre 9 et 10.

Voici un exemple de notation pour la famille d'achats B3. Cette famille d'achats, au vu de sa particularité, a été divisée en deux types d'achats (matériaux et composants).

Vous retrouverez l'ensemble du tableau de notation en Annexe 4.

Figure 13 : Exemple de notation / Famille achats B3

Familles achats	Désignation	Millions d'Euros	Contraintes internes					Contraintes externes					KRALJIC								
			Part %	Financière		Technique		Logistique	Moyenne	Matrice interne	Complexité technique	Moyenne Structure concurrentielle du marché		Stabilité concurrentielle du marché	Moyenne	Matrice externe					
B3	Matériaux de contacts	110	15%	10	10	5	5	7	6	7,2	Stratégiques	4	4	4,0	4	4	4	4	4,0	Placide	Lourds Stratégiques
	Pastilles et contacts argent (composant)			8	8	8	3	5	4	7,0	Stratégiques	7	5	6,0	5	5	3	3	4,0	Technique	

Grâce à cette analyse et à la détermination de chaque famille sur les matrices interne et externe de Marcel & Nassoy, nous allons pouvoir construire la matrice de KRALJIC. Cette dernière sera notre base de travail pour cibler et prioriser les familles d'achats pouvant avoir recours au système d'enchères.

### 1.3.2 Elaboration de la matrice finale de KRALJIC

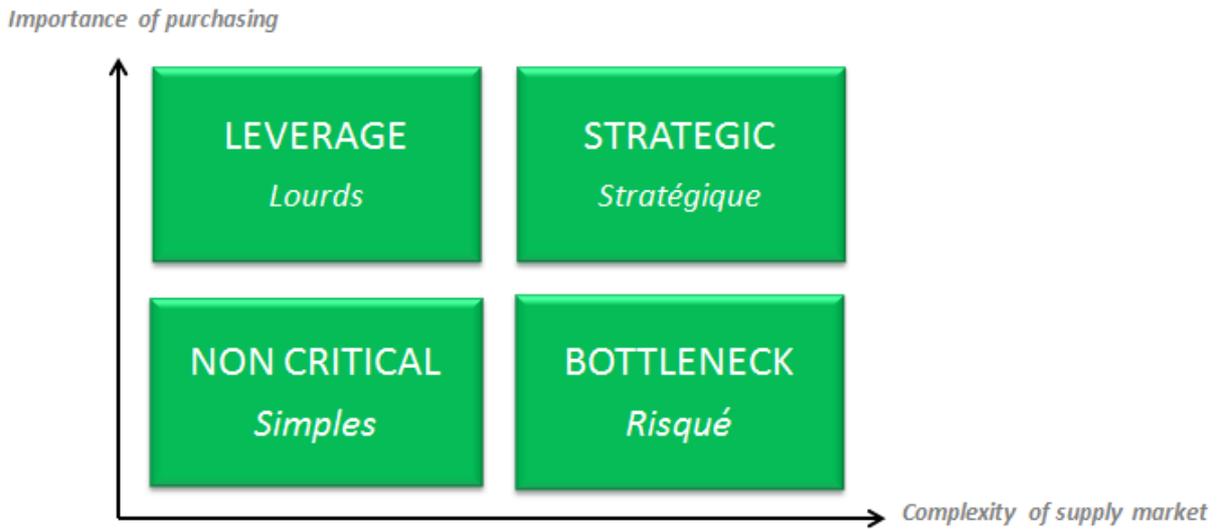
Avant de construire cette matrice, il faut avant tout consolider les deux matrices, interne et externe, de Marcel&Nassoy.

Voici donc la représentation de cette consolidation :

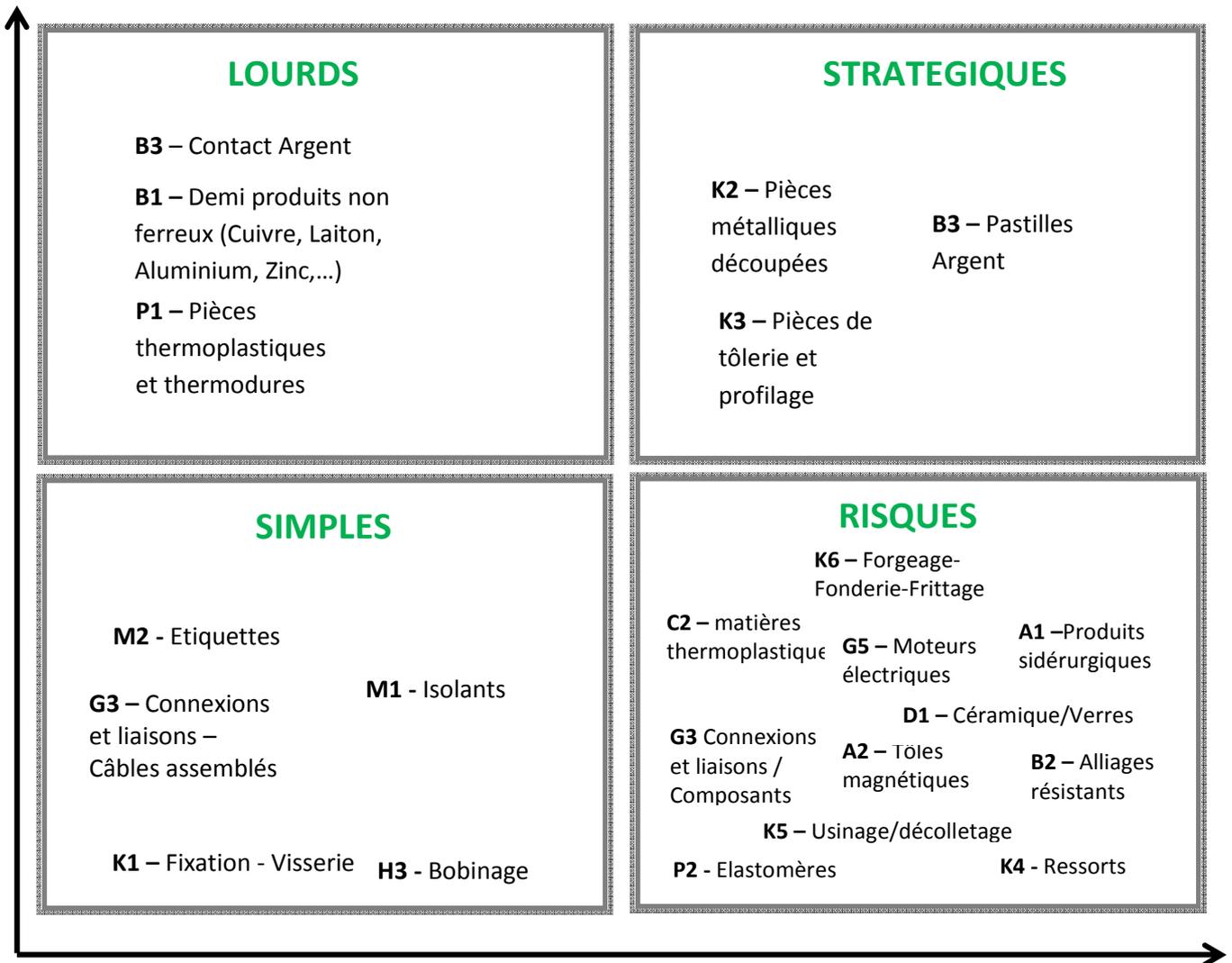
Achats stratégiques	LOURD		STRATEGIQUE	
Achats lourds				
Achats risqués	SIMPLE		RISQUE	
Achats simples				
	Marché placide	Marché commercial	Marché technique	Marché turbulent

Figure 14 : Consolidation de la Matrice de KRALJIC

Une fois toutes les étapes précédentes réalisées, nous pouvons construire la **matrice finale de KRALJIC**. La voici :



Voici à présent, l'ensemble des familles achats du département PP&E positionnées de manière visuelle sur la matrice de KRALJIC.



### 1.3.3 Analyse et préconisations sur les familles d'achats

En partant de la matrice de KRALJIC, nous allons définir quelles sont les familles d'achats à prioriser. Dans le but de prendre en compte la nature de chaque typologie d'achat, nous axerons ces préconisations en trois temps : actions à court terme, moyen terme et long terme.

#### 1. Court terme : Les achats lourds et les achats simples

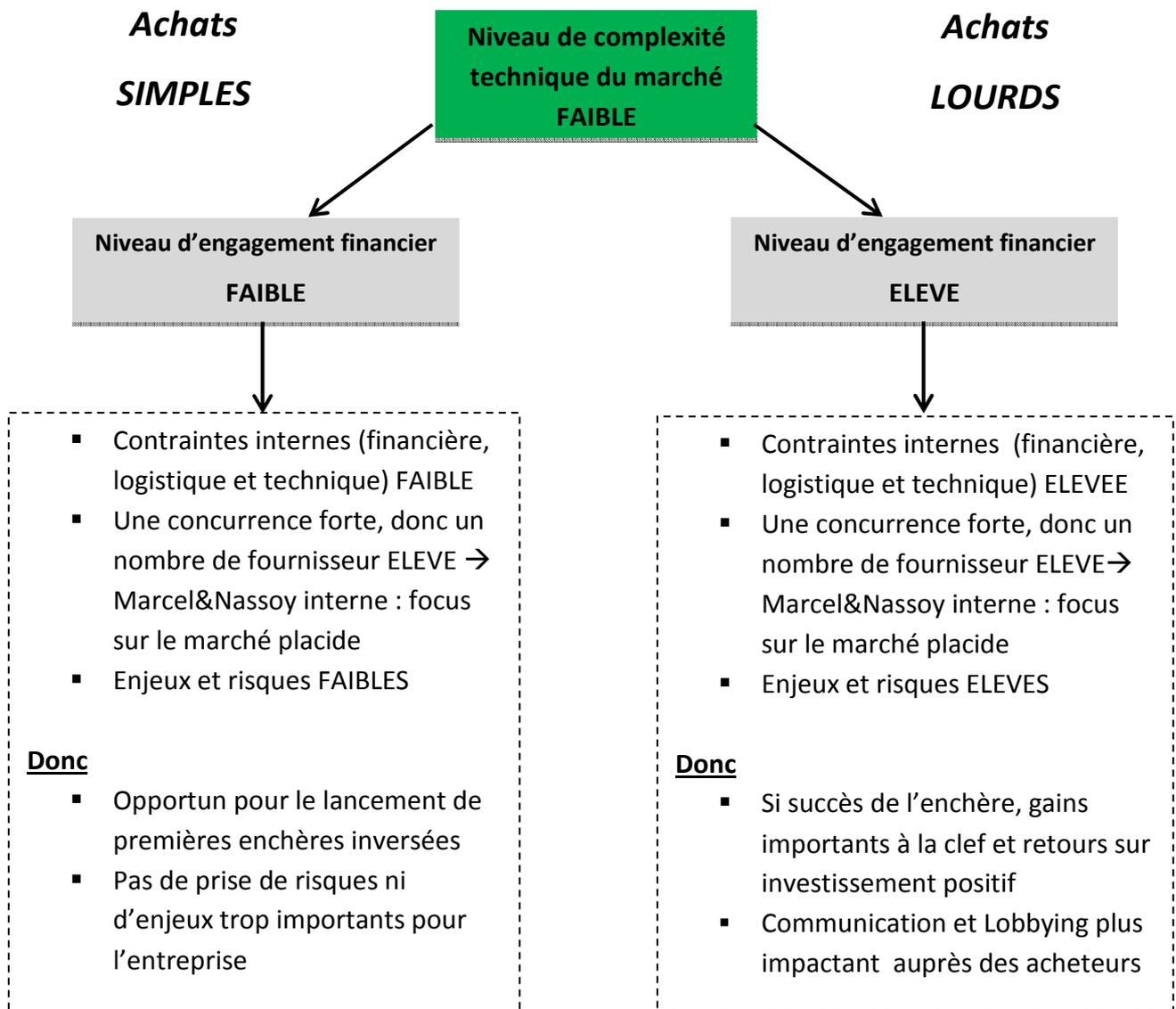
Le point commun entre les achats simples et les achats lourds est **le niveau de complexité technique du marché**. Ici nous sommes en présence de typologies de marchés (placide et commercial), sur lesquels il y a peu de contraintes techniques et les solutions proposées sont relativement simples.

Il existe toutefois des différences entre les achats lourds et simples. La principale disparité que nous pouvons mettre en avant est **le niveau d'engagement financier** de chacune de ces deux familles. En effet, comparé aux achats simples, les achats lourds représentent ici, et de manière général, un volume de dépenses annuel relativement important. A contrario, pour les achats simples, bien que l'engagement financier soit faible, les contraintes internes, relatives à ces achats, le sont aussi.

Mais d'après notre retour d'expérience sur le sujet, nous pouvons avancer le fait que, cette différence ne permet pas de dire s'il faut favoriser les achats lourds en utilisant l'argument qu'ils représentent un volume de dépenses plus conséquent au global.

En effet, ici revient la **notion d'attractivité**. Comme nous avons pu le voir, l'attractivité ne signifie pas un chiffre d'affaires important en valeur (cf *Partie 2 : 2.1.1 Siemens*). L'idée est alors de savoir, quoi proposer, et à quel fournisseur, afin que notre offre soit attractive et avec de forts enjeux pour lui. Le montant du nouveau chiffre d'affaires potentiel reste, certes un élément d'attractivité, mais il n'est pas le seul. D'autant que cet unique indicateur n'aura pas la même valeur d'un fournisseur à l'autre. En d'autres termes, il suffit de prendre le ratio CA de l'offre / CA total du fournisseur pour nous permettre de répondre nous-même à la question d'attractivité financière que peut avoir cette nouvelle offre chez le fournisseur.

Pour résumer notre réflexion sur cet axe à court terme, nous avons établis le schéma suivant :



Nous avons donc identifié **les achats lourds et les achats simples** pour des actions de lancement d'enchères inversées à **court terme**.

Chacune de ces typologies d'achats disposent d'avantages et d'inconvénients, et se sera le rôle du manager, pour chaque famille achats identifiée dans la matrice de KRALJIC, d'affiner la priorisation.

Son choix dépendra des opportunités actuelles du marché, des profils (maturité, connaissance du marché, expérience avec les enchères) des acheteurs de son équipe, de leur motivation et du temps dont ils disposeront, des résultats attendus, des risques encourus, etc. En clair, de nombreux facteurs sont à identifier et à prendre en compte pour orienter le choix de ces premières enchères à court terme identifiées dans nos préconisations.

A ce stade d'analyse, grâce à la matrice de KRALJIC, nous pouvons identifier **8 familles d'achats** potentielles sur lesquelles une enchère inversée est possible à court terme.

- ✓ **Contacts argents ; Pièces thermoplastiques et thermodures ; Demi-produits non ferreux ; Etiquettes ; Isolants ; Bobinage ; Fixation/Visserie : Câbles assemblés**

Nous pouvons continuer notre analyse et aller plus en détail afin d'affiner nos préconisations. Pour cela, nous devons reprendre la consolidation des matrices, interne et externe, de Marcel&Nassoy. Ici nous avons fait le choix de nous recentrer sur le niveau de compétitivité des différents marchés.

Figure 15 : Focus sur les Achats Lourds et Simples / Matrice de KRALJIC

Achats stratégiques	LOURD	
Achats lourds		
Achats risqués	SIMPLE	
Achats simples		
	Marché placide	Marché commercial

**Concernant la matrice externe (Axe horizontal) :**

Nous allons nous focaliser uniquement sur le **marché Placide** car c'est un marché opportun à court terme, doté d'un grand nombre de fournisseurs.

**Concernant la matrice interne (Axe vertical) :**

Nous allons nous focaliser sur les deux types d'achats où le levier principal est la mise en concurrence. Ainsi nous retrouvons **les achats lourds et les achats simples**.

Ce raisonnement nous permet d'affiner les familles d'achats sur lesquelles il est possible de lancer des **enchères inversées à court terme**.

Ainsi, en filtrant, dans notre outil d'aide la construction de la matrice de KRALJIC (Cf annexe 4), sur les éléments sélectionnés ci-avant, nous identifions à présent **5 familles achats** :

- ✓ **Pièces thermoplastiques et thermodures, Fixation et visserie, Connexions et liaisons (standard), Isolants, Etiquettes**

Venons-en maintenant à analyser **les achats stratégiques et les achats risqués de la matrice de KRALJIC**.

Le point commun entre ces deux typologies d'achats est **le niveau de complexité technique du marché**. Ici nous sommes en présence de marchés (technique et turbulent) sur lesquels les solutions proposées sont complexes, avec un degré de spécialisation élevé et des technologies évolutives.

Nous comprenons ainsi pourquoi il n'est pas judicieux, dans un premier temps, de mener des enchères inversées sur ces deux catégories d'achats. Cependant, comme nous l'avons vu tout au long de cette recherche, il n'est pas impossible de lancer des enchères sur des familles d'achats complexes. Cela nécessite alors une expertise et une expérience plus grandes, et donc permet de justifier leurs positionnements sur du moyen et long terme.

Ayant désormais connaissance de l'élément commun à ces deux marchés, nous avons analysé ce qui les différencie. Cette analyse nous a permis de déterminer que **les actions à moyen terme** porteraient sur **les achats stratégiques** du département. Ainsi, nous positionnons les **achats risqués** sur une vision **long terme**.

Voici, plus en détail, notre raisonnement :

## 2. Moyen terme : Les achats stratégiques

Ici l'engagement financier pour l'entreprise est important car nous sommes sur des achats stratégiques ou lourds (matrice interne de Marcel & Nassoy). A la vue de l'ensemble de ces éléments, il convient alors de déterminer quelles sont les familles d'achats à prioriser.

Pour cela, reprenons la consolidation des deux les matrices de Marcel & Nassoy.

Au vu des contraintes et des complexités existantes, nous pouvons nous focaliser sur :

- **Le marché technique** : Cela nous permet de rester sur un marché compétitif et relativement stable.
- **Les achats lourds** : Cela nous permet de rester sur des achats avec un engagement financier important, mais tout en limitant les contraintes internes liées à cette typologie d'achats

Figure 16 : Focus sur les achats stratégiques / Matrice de KRALJIC

Achats stratégiques	STRATEGIQUE	
Achats lourds		
Achats risqués	Marché technique	
Achats simples		
	Marché technique	Marché turbulent

Ce raisonnement affine les familles d'achats sur lesquelles il est possible de lancer des **enchères inversées à moyen terme**. Ainsi, en filtrant dans notre outil d'aide, sur les éléments sélectionnés ci-avant, nous identifions à présent **aucune famille d'achats**.

Cela peut s'expliquer en partie par le fait que la notion de marché technique peut paraître antinomique à la notion de marché lourds. En effet, dans ce dernier les contraintes internes, parmi lesquelles nous retrouvons les contraintes techniques, sont faibles.

Il conviendrait alors d'affiner dans un premier temps les notes obtenues qui nous ont aidées à la élaboration de l'outil de construction de la matrice de KRALJIC.

Puis également, il pourrait être intéressant de se pencher sur l'identification des leviers qui pourraient être mis en place, afin de faire basculer des achats stratégiques en achats lourds. Par exemple, une simplification du cahier des charges ou le développement de fournisseurs avec lesquels le « risk management » serait mieux maîtrisé.

Afin de préciser notre raisonnement, nous avons positionné les achats stratégiques sur le moyen terme car :

- La complexité élevée du marché est identique pour les achats stratégiques et les achats lourds
- Le niveau de risques est relativement élevé pour les deux

- L'engagement financier, donc le poids en valeur de la famille dans le département, est plus important pour les achats stratégiques

Ainsi, avec un niveau de complexité du marché élevé et un niveau de risque importants pour les deux typologies d'achats, le dernier critère pouvant être pris en compte pour notre choix est le niveau d'engagement financier.

Si un acheteur arrive à obtenir de bons résultats suite à une enchère, en ayant réussi à réduire le niveau de risque et à contourner la complexité du marché, le fait d'avoir réalisé une enchère sur des achats stratégiques, entrainera alors des économies plus conséquentes pour l'entreprise.

### 3. Long terme : Les achats risqués

Ici l'engagement financier pour l'entreprise est faible car nous sommes sur des achats simples et risqués (matrice interne de Marcel & Nassoy. Il convient alors de déterminer quelles sont les familles d'achats à prioriser. Pour cela, reprenons les matrices interne et externe de Marcel & Nassoy

Au vu des contraintes et des complexités existantes, nous pouvons nous concentrer sur :

- **Le marché technique** : Cela nous permet de rester sur un marché compétitif et relativement stable.
- **Les achats simples** : Cela nous permet de rester sur des achats avec des contraintes internes (financières, logistiques, techniques) faibles.

its risqués / Matrice de KRALJIC

Achats stratégiques		
Achats lourds		
Achats risqués	<b>RISQUE</b>	
Achats simples		
	<b>Marché technique</b>	Marché turbulent

Ce raisonnement nous permet d'affiner les familles d'achats sur lesquelles il est possible de lancer des **enchères inversées à long terme**.

Ainsi, en filtrant sur les éléments sélectionnés ci-avant, nous identifions **4 familles d'achats**.

- ✓ **Usinages / Décolletage, Connexions et liaisons (composants), Matières thermoplastiques, et Ressorts.**

## 1.4 Le guide final des best practices

Nous venons de déterminer ci-avant, quelles sont les familles achats du département PP&E, selon une stratégie de court, moyen et long terme, qui peuvent être mises en enchères inversées. Nous avons ainsi répondu à la question : Quoi mettre en enchère ?

Maintenant, il convient de déterminer « Comment mettre en place un système d'enchères ? ». L'objectif, au travers de ce guide des best practices, est de donner tous les éléments à prendre en compte pour mener au mieux l'implémentation du système d'enchères auprès d'une population d'acheteurs industriels.

Nous allons également tenter de répondre à l'ensemble des freins et craintes des acheteurs, identifiés tout au long de ce mémoire, et plus spécifiquement dans *la partie 2 : 1.2.2 la synthèse des freins*.

Pour répondre à cette problématique, nous allons structurer notre réponse selon 3 axes :

- La mise en avant de l'ensemble des éléments à prendre en compte et à mettre en place **en amont du processus d'enchère**
- La mise en avant de l'ensemble des éléments à prendre en compte et à mettre en place **pendant le processus d'enchère**
- **La réponse aux préjugés** que peuvent avoir les acheteurs sur le sujet

A noter qu'une partie des préconisations que nous allons avancer ont été détaillées dans les parties précédentes, soit au travers de la revue de littérature soit au travers de l'étude empirique que nous avons menée (*cf Partie 2 : 2.1.5 Synthèse des facteurs clés de succès*).

Nous allons ainsi, reprendre les grandes idées, et faire appel aux paragraphes précédemment développés, afin de limiter les redites.

Le but étant de donner une vision claire à la direction achats afin qu'elle obtienne, de manière synthétique, l'ensemble des clés pour faire adhérer ses acheteurs à l'utilisation de l'outil d'enchères.

### 1.4.1 Processus Amont

#### **1. Communication et directive émanant de la direction achats**

- Communication officielle et présentation globale de l'outil
- Mise en place d'objectifs et d'indicateurs de suivi pour les acheteurs
- Accompagnement et implication managériale, à la maille équipe et individuellement

**Objectif :** Fédérer et motiver tous les acheteurs. Un acheteur convaincu sera moteur, à la fois auprès de ses collègues et de ces clients internes, mais également auprès de ses fournisseurs. En d'autres termes, il saura vendre l'outil en interne et en externe.

## **2. Réalisation et diffusion d'un « booklet »<sup>27</sup>**

Ce livret de communication doit être diffusé auprès de tous les acheteurs, juste après que la communication officielle ait été réalisée par la direction achats.

Ce livret devra contenir les informations suivantes :

- Présentation du processus d'enchères et les étapes à suivre
- Mise en avant des points positifs et de la valeur ajoutée des enchères pour les acheteurs et pour les fournisseurs
- Les personnes supports à contacter et les parties prenantes d'un projet d'enchère
- Une FAQ (Foire A Questions) mettant en avant les réticences et les préjugés que peuvent avoir les acheteurs, avec les réponses à leurs questions.
- Une communication sur les « Succès Story » de l'entreprise (ex : enchère lancée en achats hors production), en mettant en avant les résultats obtenus

**Objectif :** Tous les acheteurs ont ainsi le même niveau d'informations et de connaissances sur le sujet. Ils disposent à présent de toutes les notions relatives à l'utilisation des enchères et, ont en leur possession, l'ensemble des éléments indispensables s'ils souhaitent lancer une enchère.

## **3. Formation et accompagnement global**

- Sur l'outil ARIBA, par groupes d'acheteurs. Favoriser la langue maternelle de l'acheteur pour s'assurer d'une compréhension totale. Supprimer les sessions de formations individuelles une fois que l'acheteur est déjà en phase de lancement.
- Sur l'aspect stratégique, à la maille équipe : présentation du système d'enchère en réunion d'équipe mensuelle par le manager. Cela permet à chaque acheteur de situer la place des enchères dans son propre contexte d'achats et ainsi faire un lien avec les familles d'achats dont il s'occupe.
- Définir des « Keys users »<sup>28</sup> à la maille du département → Nommer un ou des « Champions » (cf partie 1 : 2.3.3 *Le déploiement dans un service achats et sa conduite du changement*)
- Possibilité de faire appels à des consultants extérieurs pour des sessions de formation afin qu'ils apportent leurs connaissances stratégiques et opérationnelles. A favoriser lors des premières enchères lancées.

**Objectif :** Rassurer les acheteurs en éliminant les craintes relatives à l'outil d'enchère et assurer une formation complète et globale. Ensuite, assurer un suivi et un accompagnement en continu.

## **4. Lancement d'une enchère PILOTE**

- Définir le ou les acheteurs en charge de cette première enchère → favoriser les profils d'acheteur motivé et leader (cf partie 2 : 2.1.3 *HP, interview Corinne Brenner*)
- Choisir un Business case sans risque et facile à mettre en place (cf partie 1.3.3 *analyse et préconisations sur les familles d'achats*)

---

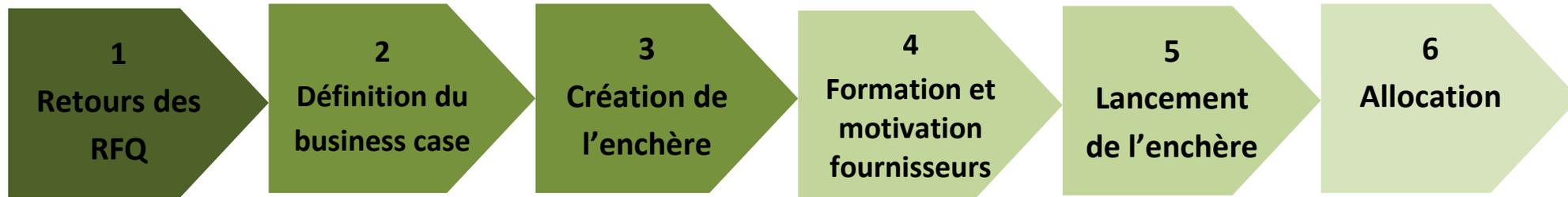
<sup>27</sup> Ici, notion de livret de communication

<sup>28</sup> Ici, une personne formée qui pourra aider les autres utilisateurs

- Créer un évènement autour de cette enchère pilote : invitation et participation en live de tous les acheteurs

**Objectif :** Réaliser une première enchère avec de très bons résultats pour motiver, rassurer et fédérer les acheteurs. Cela permet de familiariser les acheteurs avec l'outil et de répondre à leurs interrogations et craintes sur le sujet. Donner envie aux acheteurs de s'en servir au moins une fois afin qu'ils se rendent compte que c'est plus facile qu'il n'y paraît.

1.4.2 Le processus d'enchères



Processus AMONT réalisé et validé

<p>Définir les <b>fournisseurs en short list</b> : Déterminer le nombre de participants</p> <p>Définir le <b>format</b> de l'enchère en fonction de la situation de négociation</p> <p>Définir le <b>prix de départ</b> et le <b>prix de réserve</b> grâce aux retours des appels d'offres</p> <p>Se poser la question suivante :</p> <p><b>Est-ce pertinent de faire une enchère pour cette situation de négociation ?</b></p>	<p>Définir la « <b>Stratégie de lotting</b> » (cf partie 1 : 2.1.4 Le déroulement d'une enchère inversée)</p> <p>Définir un <b>lot attractif</b> pour les fournisseurs sélectionnés</p> <p>S'assurer de la <b>maturité et de la connaissance des produits achetés</b> par l'acheteur</p> <p><b>Outil Ariba</b> : utilisation simplifiée pour les enchères car prise en charge par l'équipe support interne Ariba</p> <p>S'assurer qu'il n'y a <b>pas eu de négociations récentes</b> sur les produits sélectionnés pour l'enchère</p> <p><b>Revue technique</b> avec tous les fournisseurs → Supprimer tous les risques et les mauvaises surprises</p> <p><b>Raisonner en mode projet</b> : s'entourer de toutes les parties prenantes tant côté opérationnel (support Ariba) que <b>stratégique (implication du manager et du RCM)</b></p> <p>Définir le <b>montant de chaque mise</b></p>	<p><b>Connaissance de son marché et de ses fournisseurs</b> : savoir quels <b>arguments</b> mettre en avant pour développer une réelle <b>motivation</b> chez les fournisseurs en course</p> <p>Réussir à vendre une <b>enchère attractive</b>, à <b>fort enjeux</b> pour les fournisseurs</p> <p><b>Prendre le temps de former les fournisseurs et répondre à toutes leurs interrogations.</b> Il ne faut pas que l'outil en lui-même soit une source de refus ou réticences</p> <p><b>Elaborer un KitComm' fournisseur</b> : En se basant sur un template, chaque acheteur réalisera son propre outil de communication car dépend de la situation de négociation, de la relation actuelle, des intérêts recherchés, etc</p> <p>Etre <b>transparent, éthique</b>, tout en respectant la <b>relation existante</b></p>	<p><b>Allocation 100% chez un même fournisseur</b> → Pas de quota possible car perte en challenge et efficacité</p> <p><b>Fournisseur non qualifié</b> : allocation finale possible quelques mois après l'enchère. Il suffit de le préciser dans les règles du jeu et <b>prévoir un plan B</b> si problèmes. Tenter de réduire ce délai en interne avec les usines</p>
---	---	--	--

### 1.4.3 Réponses aux préjugés les plus courants

Comme nous l'avons compris les préjugés sur les enchères inversées sont nombreux et s'ajoutent à la résistance aux changements des acheteurs.

Pour cela, nous avons voulu conclure cette partie de préconisations en listant les préjugés les plus répandus afin de leur apporter une réponse constructive. Les réponses apportées ci-dessous peuvent bien entendu être complétée par l'ensemble des éléments qui ont été avancés tout au long de cette recherche individuelle.

Préjugés	Réponses aux préjugés
« L'enchère est une négociation dégradée et la négociation classique a plus de flexibilité »	L'enchère ne peut être utilisée dans toutes les situations de négociations. Une réflexion stratégique doit être menée et validée par la hiérarchie. Elle ne se substitue pas à la négociation, c'est un outil complémentaire.
« Elle dévalorise le rôle de l'acheteur »	Le rôle de l'acheteur reste identique que lors d'une négociation classique. De plus, les phases amont de préparation doivent être correctement menées et sont généralement plus poussées que pour les négociations classiques. L'acheteur a un rôle réellement stratégique lors des enchères inversées et doit sécuriser tous les paramètres.
« Il est possible de mettre un « lièvre »	Cf Loi Dutreil Jacob 2005 et chartes éthiques
« Enchère possible uniquement avec certains fournisseurs (les plus gros »	Notion d'attractivité. Tous les fournisseurs peuvent répondre à une enchère et la remporter
« Le fournisseur ne pourra pas tenir son prix d'enchère (pérennité du prix d'enchère) »	Le fournisseur calcul son prix de vente par rapport à ses capacités de production, ses coûts de structure et la marge souhaitée. Si il ne peut pas s'aligner il ne s'alignera pas. Un fournisseur ne peut pas se permettre de vendre à perte.
« Risques de problèmes techniques »	Formation en amont des acheteurs et des fournisseurs + équipe support ARIBA présente tout au long du projet.
« Pas d'expérience, pas de crédibilité »	Il est certain que pour mener au mieux une enchère, la maturité et l'expertise de l'acheteur est une condition de succès. Mais tant qu'il ne lance pas d'enchère, il n'aura jamais l'expérience sur le sujet.
« Enchère possible uniquement sur des produits standards »	Certes c'est plus facile à mettre en place, mais ce n'est pas impossible sur du spécifique. Deux conditions sont requises : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaissance de son marché et des produits achetés</li> <li>- Ne surtout pas négliger la phase de préparation</li> </ul>

<b>« Impossible de faire une enchère sur des produits non qualifiés chez tous les fournisseurs »</b>	Il est possible de ne pas allouer le business la semaine qui suit mais quelques mois après. Il suffit de le déterminer et de communiquer en amont à tous.
<b>« Pour challenger les fournisseurs, vision uniquement sur leur rang pour que ça fonctionne »</b>	Il faut connaître les formats d'enchères possibles ainsi que la valeur ajoutée de chacun d'entre eux pour s'assurer d'utiliser le format le plus pertinent selon la situation.
<b>« Les relations entre l'acheteur et les fournisseurs disparaissent »</b>	L'acheteur et le fournisseur ont de nombreuses occasions de se voir et d'échanger ensemble. De plus, bien que les temps de négociations soient plus courts, toute la partie amont, avec les rencontres et revues techniques avec les fournisseurs sont présents dans le processus d'enchères.

## Conclusion

---

Au travers du processus que nous venons de dérouler, nous avons ainsi répondu à notre problématique «Comment faire adhérer à une population d'acheteurs industriels l'utilisation d'un outil d'e-Achats ? ». Nous avons tenté de transmettre les messages clés pour que le déploiement de l'outil d'enchère soit effectué dans les meilleures conditions et qu'il soit couronné de succès.

Un tel projet d'implémentation relève clairement de la conduite de changement. Ainsi, les préconisations qui ont été faites dans cette étude se rapprochent fortement des étapes clés mises en avant dans les différentes théories liées à ce sujet. La difficulté principale lors de changement, et auquel nous avons tenté de répondre, est de faire changer les habitudes.

Nous retiendrons que, pour que ce projet d'enchère se réalise et se développe du mieux possible, il faut une implication et une adhésion de la part de tous. Acheteurs, Managers, Direction, Fournisseurs, chacun joue un rôle fondamental à la réussite du déploiement des enchères inversées au sein du département PP&E.

Une fois le changement effectif, une étape importante de la conduite du changement est le maintien. En effet, dès que le système d'enchère sera complètement implémenté au sein de département, il faudra savoir le gérer dans le temps. Cette tâche ne s'avère pas des plus simple car les efforts à fournir seront moins intenses, les personnes auront plus confiance dans leur capacité, et ainsi, un risque de baisse d'implication. Cela fait partie du processus, et correspond à la dernière étape vers la voie du changement.

Pour conclure, nous avons traité ici le sujet des enchères inversées, mais indirectement des notions sous-jacentes telles que le management au sens large et la gestion du changement tenaient une grande place dans notre réflexion.

Ce sont des thèmes forts, qui sont présents au quotidien dans le métier de manager. Ainsi, grâce à ce mémoire, nous avons pu enrichir notre propre expérience et sera, sans aucun doute, un nouvel apport bénéfique pour la suite.

## Bibliographie

---

### Ouvrages et Revues de référence

B.DE FAULTRIER, « Management des enchères inversées : facteurs de succès et influence de la culture nationale sur ces facteurs », *Direction et gestion – La revue des sciences de gestion*, pages de 113 à 119, Mars 2009

C.REY, « Nouveaux outils en ligne pour la fonction achat. Savoir utiliser les outils Internet d'e-négociations », *Edition Maxima*, 2007

C.R CARTER, « Reverse auctions – grounded theory from the buyer and supplier perspective », *Transportation Research Part*, 2004

C.REMY, « enchères en ligne : les leçons de 10 ans de pratiques », *E-achats infos N°38*, Dossier Février 2010

E. Serrano, « L'enchère inversée : une garantie d'équité et de transparence pour le fournisseur Synertrade », *Décision achats*, Juin 2012

J.POUPONNOT, « E-achats : des fournisseurs euphoriques, des clients pragmatiques », *Décision Achats*, Février 2014

K.BRISSET, « Comment l'acheteur professionnel peut-il fixer son prix de réserve dans une enchère inversée en ligne ? », *Revue Française de Gestion*, Avril 2014, pages de 3 à 32

M.FAKHER BENTALEB, « Les enchères inversées B-to-B : une nouvelle ère de la chaîne logistique », *Lavoisier, Revue internationale d'intelligence économique*, Janvier 2011, Vol 2

M.FILSER., « Les places de marchés électroniques. De la recherche de l'optimisation des achats à la mise en réseau des membres du canal de distribution », *IAE Dijon et CERMAB*, 2002

O.ALLAL CHERIF & M.FAVIER, « Un modèle économique pour les places de marché électroniques », Thèse pour l'obtention du titre de docteur en sciences de Gestion, *Revue Française de Gestion*, 2007

R.TASSABEHJI, W.A TAYLOR, R.BEACH, A.WOOD, « Reverse e auction and supplier-buyer relationship and exploratory study », *International Journal of Operation & Production Management*, pages de 166 à 184.

S.LEPAGE, « Enchères inversées : la jungle se civilise », *Les Echos*, N°19451, 7 juillet 2005

T.Parisot, « Une pratique loin d'être automatique », *La lettre des achats N°216*, Page 66, Mai 2013

« Les outils de l'e-Achats 15ème édition, Entre expansion et concentration », *La lettre des achats*, N°219, Septembre 2013

« Best practices des enchères inversées : des stratégies efficaces de réduction des coûts », *Document de communication SAP*

### **Documents de cours de référence**

A.ALLEAUME, « Les outils e-Achats », Master 2 DESMA IAE Grenoble

M.MERMINOD, « Marketing achats », Master 2 DESMA IAE Grenoble

### **Site internet de référence**

J.PALANT, « e-Auction : la révolution des appels d'offres », Juin 2004

[http://www.journaldunet.com/management/0406/040643\\_encheres.shtml](http://www.journaldunet.com/management/0406/040643_encheres.shtml)

« Enchères inversées : performances, limites et préjugées », Mars 2013

<http://achatsdanslere.over-blog.com/ench%C3%A8res-invers%C3%A9es-performances-limites-et-pr%C3%A9jug%C3%A9s>

[www.schneider-electric.com](http://www.schneider-electric.com)

Intranet Schneider Electric

[www.legifrance.gouv.fr](http://www.legifrance.gouv.fr)

<http://www.basware.fr/solutions/e-procurement-fr>

# ANNEXES

---

## Annexe 1 : Questionnaire qualitatif acheteur

---

### *VISION ACHETEURS département PP&E Schneider Electric*

#### **PERIMETRE**

- Département achats PP&E
- Acheteur Industriel : Produits de série en production
- Plateforme e-Sourcing
- Enchères inversées
- Panel fournisseurs connu
- Peu ou pas de sourcing fournisseurs

#### **LES ENCHERES INVERSEES**

1. Quelle est votre expérience avec les enchères inversées ? (lancement, participation, discussions...)
2. De manière générale, comment percevez-vous l'utilisation des enchères inversées ?
3. Quels sont vos freins à l'utilisation des enchères inversées ?
4. Que faudrait-il mettre en place pour contourner ces freins ?
5. Selon vous, quels sont les points positifs à l'utilisation des enchères inversées ?
6. Selon vous, comment cette pratique est applicable aux achats de production ?
7. Selon vous, dans quel contexte achat les enchères inversées sont-elles applicables ?
8. Comment les fournisseurs perçoivent-ils cette pratique ?
9. Quel(s) accompagnement(s) aimeriez-vous avoir avant d'utiliser les enchères inversées ?

#### **PLATEFORME E-SOURCING ARIBA**

10. Globalement, quel jugement portez-vous à la plateforme E-sourcing que vous utilisez
11. Selon vous, quels sont les points forts de cette plateforme
12. Quels sont les points d'amélioration ?

## Annexe 2 : Questionnaire quantitatif acheteur

### Feed back on the E-Reverse Auction

Thank you in advance for your participation, it will take less than 5 minutes...

As part of my last year master degree, I have to realize an end of year thesis.  
As subject, I have choosen the E-Reverse Auction, and more specifically I would like to reply at the following question :  
how can it be deploy in the best way within the industrial purchases.  
That's why, I need your opinion on this topic, and your answer will be very helpfull to manage the future of my thesis.

THANK YOU for your help :-)

In general, what is your level of knowledge on the E-Reverse Auction ?\*

1 2 3 4 5

No knowledge      Expert

Have you participated in the Live E-R Auction on Friday 21th ?\*

- Yes  
 No

If Yes, did it bring you a better understanding about the E-R Auction functioning ?\*

- Yes  
 No

If you had to launch an E-R Auction soon, what would you need to be totally ready ?  
free answer

What are your main blocking points in the use of E-R Auction ?

Maximum 2 choices + autre

- Ariba tool  
 Obtain savings  
 Get supplier's motivation  
 Identify potentials parts  
 A lack of experience and feedback  
 Difficulties to use it for my purchasing portfolio  
 Autre :

**What are your expectations in term of support for the use of E-R Auction ?**

Maximum 2 choices + autre

- Personal Training
- Define Key users for a close and daily help
- Live Participation to E-R Auction
- Booklet (process, steps to be followed)
- Feed back on realized E-R auction
- Autre :

**According to you, what is the first advantage of the use of E-R Auction ?**

Only 1 choice possible

- Very challenging for supplier
- Increase transparency and credibility of buyer
- Break purchase's routines
- Saving of time
- Huge and quick economics savings
- Autre :

**According to you, Is it possible to make an E-R Auction on your purchase portfolio ?**

- Yes
- No

**If No, what is the main reason ?**

If yes, go to the following questions

**Do you think your suppliers are ready to use the E-R Auction ?**

- Yes
- No

**What is your age bracket ?**

- 20-30 years old
- 31-40 years old
- 41-50 years old
- More than 51

**What is the typology of you purchase market?**

- Standard parts
- Monopolistic
- Tools parts
- Competitive
- Autre :

**Do you feel ready to launch a E-R Auction soon ?**

- Not at all
- Not yet, need more time and learning
- Why not, I am confident
- Yes, let's go !

## Annexe 3 : Questionnaire qualitatif Benchmark entreprises

---

### Guide d'entretien

#### Objectif :

Obtenir des retours d'expériences d'entreprises extérieures concernant l'implémentation et l'utilisation des enchères inversées pour des achats de production

#### PARTIE 1 : Phase Introductive

Entreprise, secteur d'activité, organisation achats, portefeuille achats, ...

#### PARTIE 2 : Expérience avec les enchères inversées

- **Lancement d'un projet d'enchère inversée**
  - o Sur les achats de production ?
  - o Sur quelles familles d'achats ?
  - o Choix du format ?
  - o Support/service interne dédiés pour le lancement d'une enchère ?
  - o Communication interne ?
  - o Rôle et implication managériale ?
  - o Etapes clefs ?
  - o Etc ?
- **Réaction des acheteurs**
  - o Valeur ajoutée d'une enchère ?
  - o Freins/réticences ?
  - o Solutions pour pallier à ses freins ?
  - o Quel accompagnement managérial ?
  - o Comment motiver les acheteurs ?
  - o Etc ?
- **Réaction des fournisseurs**
  - o Quel accompagnement ?
  - o Quelle communication ?
  - o Comment motiver ses fournisseurs ?
  - o Etc ?
- **Résultats obtenus**
  - o Globalement positifs / négatifs ?
  - o Eléments clefs pour s'assurer d'obtenir des résultats positifs
  - o Etc ?

#### PARTIE 3 : Conseils clefs et préconisations

- Pour l'adhésion en interne principalement
  - ➔ Conduite du changement

## Annexe 4 : Outil d'aide à la construction de la matrice de KRALJIC

Familles achats	Designation	Millions d'Euros	Contraintes internes						Contraintes externes						KRALJIC			
			Part %	Financière	Technique	Logistique	Moyenne	Matrice interne	Complexité technique	Moyenne	Structure concurrentielle du marché	Stabilité concurrentielle du marché	Moyenne	Matrice externe				
B3	Matériaux de contacts	110	10	10	5	5	7	6	7.2	Stratégiques	4	4	4	4	4	4.0	Placide	Lourds
	Pastilles et contacts argent (composant)		8	8	8	9	5	4	7.0	Risqués	7	5	5	3	3	4.0	Technique	Stratégiques
K2	Pièces métalliques découpées	107	tbd	6	tbd	7	tbd	5	6.0	Stratégiques	tbd	5	6	tbd	3	4.5	Technique	Stratégiques
P1	Pièces thermoplastiques et thermodures	96	3	2	6	4	5	5	4.2	Lourds	3	4	3.5	2	2	2.0	Placide	Lourds
B1	Demi-produits non ferreux	62	8%	6	7	4	4	5	5.3	Stratégiques	4	5	4.5	2	3	3.8	Placide	Lourds
K3	Pièces de tolérances et de profilage	61	8%	3	3	5	5	8	5.0	Stratégiques	5	5	5.0	3	3	4.8	Technique	Stratégiques
K5	Usinage décolletage	50	7%	1	2	8	6	7	4.7	Simple	5	5	5.0	3	3	3.0	Technique	Risqués
K1	Fixation-Visserie (Standard/distribution)	29	4%	2	1	2	1	7	4	Simple	2	3	2.5	3	3	3.0	Placide	Simple
	Fixation - Visserie (Outil/technique)		2	2	7	5	3	5	4.0	Simple	2	3	2.5	3	3	3.0	Placide	Simple
K6	Forgeage - Fonderie - Frittage	29	4%	8	4	10	7	8	4	Risqués	7	6	6.5	6	3	4.5	Technique	Risqués
A1	Produits sidérurgiques	28	4%	6	4	5	6	6	5.5	Risqués	6	5	5.5	8	7	6.8	Turbulent	Risqués
G3	Connexions et Liaisons - Composants	16	2%	1	2	7	7	1	2	Simple	7	4	5.5	1	4	2.5	Technique	Risqués
	Connexions et Liaisons - Cable assemblage		1	3	7	4	1	2	3.0	Simple	7	2	4.5	1	2	1.5	Placide	Simple
C2	Matériaux Thermoplastiques	13	2%	3	3	6	6	5	2	Simple	8	6	7.0	6	2	4.3	Technique	Risqués
M1	Isolants	11	1%	2	1	5	5	1	2.5	Simple	3	3	3.0	7	5	3	Placide	Simple
H3	Bobinage	10	1%	3	3	5	5	3	4	Simple	4	4	4.0	6	6	6.0	Commercial	Simple
K4	Ressorts	9	1%	1	2	8	7	7	4	Simple	5	5	5.0	3	3	3.0	Technique	Risqués
P2	Elastomeres	7	1%	2	2	8	8	5	5	Risqués	5	5	5.0	8	7	6	Turbulent	Risqués
G5	Moteurs Electriques	5	1%	2	3	5	6	3	4	Simple	6	5	5.5	6	5	5.5	Turbulent	Risqués
M2	Etiquettes	5	1%	1	2	4	2	1	1.8	Simple	2	2	2.0	2	2	2.0	Placide	Simple
A2	Toles magnétiques	4	1%	3	4	7	4	5	4	Simple	6	5	5.5	7	3	5.0	Turbulent	Risqués
B2	Alliages résistants et bilames	4	1%	3	5	8	8	6	6	Risqués	8	8	8.0	6	3	4.5	Technique	Risqués
D1	Ceramiques et verres	4	1%	tbd	4	tbd	9	tbd	5	Risqués	tbd	9	9.0	tbd	7	5.0	Turbulent	Risqués
		750																



**Autorisation de diffusion électronique d'un travail  
universitaire de niveau Master**

Une école à  
l'université

**L'AUTEUR**

Je soussigné(e)..... Laura Bealandis.....

Courriel pérenne : .....

**Attention** : courriel à signaler si vous souhaitez le diffuser sur DUMAS

**N'AUTORISE PAS** la diffusion de mon mémoire

**AUTORISE** la diffusion de mon mémoire en texte intégral sur la base DUMAS

Diffusion immédiate du mémoire

Diffusion différée du mémoire : date de mise en ligne : .....

*(Embargo possible sur l'accès au texte intégral entre 15 jours et 10 ans.  
Pendant cette période, seule une notice bibliographique est visible)*

Je certifie que :

- mon mémoire est exempté d'éléments non libres de droit ou qui pourraient porter atteinte au respect de la vie privée.
- conformément à la loi "Informatique et libertés" du 6 janvier 1978 modifiée en 2004, je pourrai à tout moment demander modifier l'autorisation de diffusion que j'ai donnée par l'envoi d'une simple lettre ou un courriel au service documentaire de l'IAE.
- je renonce à toute rémunération pour la diffusion effectuée dans les conditions précisées ci-dessus.
- j'agis en l'absence de toute contrainte.

Fait à GRENOBLE....., le 16/06/2014

Signature de l'étudiant(e)

Précédée de la mention « bon pour accord »

bon pour accord

Laura Bealandis

[www.lae-grenoble.fr](http://www.lae-grenoble.fr)