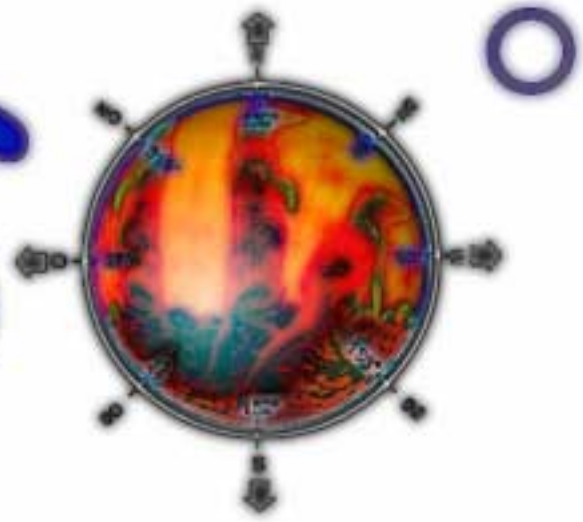


Le
management
de la
compétitivité
vu sous tous
les angles.

36



Saison 1 - Numéro 3/5 - 1er juin 2005

Sommaire

**La performance aux
achats (3)** page 2

**Les enchères
électroniques** page 8

**Deux outils e-
procurement** page 11

**Aspects juridiques des
enchères inversées**
page 16



www.inotti.com

Edito

*La France a dit non au traité de
Constitution européenne.
Douche froide, ou heureuse
sagesse populaire exprimée par les
urnes, il n'en reste pas moins que,
dans l'heure qui a suivi les
résultats officiels des urnes, la
Chine a annoncé :*

- *L'annulation de ses
engagements à augmenter les
taxes d'exportation sur
certains produits textiles qui
devait avoir lieu aujourd'hui;*
- *Sa volonté de supprimer ces
mêmes taxes sur 80 autres
produits...*



*Que ce qui y verraient là la
première débâcle de l'Europe qui
aurait d'autres chats à
fouetter... se taisent !*

*Il est en effet intéressant de noter
qu'aucun commentateur n'a fait
de lien entre ces deux événements,
ou en tout cas pas ouvertement.*

*Nous sommes dans le
« politiquement correct » et il est
vrai que dans la perspective d'un
remaniement gouvernemental, il
vaut mieux être prudent...*

*Pourtant il est grand temps
d'agir, pour le bien des industries,
mais à travers elles, pour le bien
de l'emploi et de l'environnement.*

*Souhaitons que nos nouveaux
dirigeants aient cette intelligence
et cette clairvoyance, qui sont
exigées aux achats, mais qui
semble trop souvent disparaître
au sommet !*

Emilio Cominetti

PASSEPORT POUR LA PERFORMANCE AUX ACHATS



François Champeyrol se propose de nous parler de performance aux achats, à travers quatre articles qui nous éclaireront tout au long de cette première saison, par sa vision du sujet et son expérience riche et variée.

- 1 – PERFORMANCES/ECONOMIES INTERNES
- 2 – PERFORMANCES/ECONOMIES EXTERNES
- 3 – GESTION INTEGREE : LE TABLEAU DE BORD ACHATS**
- 4 – PERFORMANCES ET REMUNERATION DES EQUIPES ACHATS

François Champeyrol

Consultant en organisation des achats, il est l'auteur du *Que Sais-Je - LES ACHATS* et le concepteur de nombreux instruments de management de la fonction Achats.

La mise en place du TABLEAU DE BORD DE LA FONCTION "ACHATS" est indispensable pour manager cette fonction, MESURER SES PERFORMANCES, nourrir le dialogue avec les autres fonctions avec l'objectif permanent de RECHERCHE DE COMPÉTITIVITÉ (c'est pour cela que nous parlons de "gestion intégrée").
C'est donc une tâche prioritaire.

Au sujet des performances "achats", soulignons tout de suite avec force et détermination qu'elles doivent être mesurées par une autre fonction – très souvent ce sera le contrôle de gestion -. Cette précaution est indispensable pour garantir à la fois leur objectivité et la crédibilité des équipes "achats".

Nous présentons le principe de conception du tableau de bord qui comprend 5 parties :

1. [Charge administrative.](#)
2. [Exécution du budget "ACHATS".](#)
3. [Marketing ACHATS.](#)
4. [Performances ACHATS.](#)
5. [Niveau de service apporté.](#)

Puis nous proposons des exemples de tableaux qui devront bien entendu être adaptés aux caractéristiques de chaque entreprise, en ayant deux soucis essentiels :

- faire simple,
- éviter d'avoir recours à des informations qui ne soient pas déjà

dans le système, sauf bien sûr pour ce qui concerne les données marketing, notamment les évolutions des prix sur les marchés qui permettent de mesurer les véritables performances "achats".

Enfin, nous concluons en rappelant les principales utilisations des données contenues dans le tableau de bord "achats".

1. La charge administrative et les tâches liées à l'administration des ACHATS.

La charge est appréciée à partir des informations suivantes :

- Demandes d'achats reçues ; traitées ; restant à traiter .
- Commandes d'achats (réparties par valeurs unitaires, classées A B C).
- Lignes de commandes.
- Ordres de livraisons (pour les commandes ouvertes).
- Commandes réceptionnées.
- Factures fournisseurs reçues (réparties par valeurs unitaires classées A B C).
- Litiges.
- Relances effectuées.

SOURCES :

- Système informatique.
- Comptage des encours.
- Comptage des documents envoyés et / ou reçus à la comptabilité.

FREQUENCE :

Mensuelle.

RESULTATS :

- Management de l' équipe , de chacun de ses membres.
- Suivi de l'évolution des charges globales et par individu.
- Maîtrise des délais de réponse.

EXEMPLE DE TABLEAU

CHARGE DE TRAVAIL DE L' ÉQUIPE "ACHATS"

MOIS : ANNÉE.....

TYPE DE DOCUMENT	NOMBRE REÇU	NOMBRE TRAITE	NB DE CDES EMISES	NOMBRE DE DOC ENCOURS
DEMANDES D'ACHATS				
COMMANDES D'ACHATS				
LIGNES DE COMMANDES				
ORDRES DE LIVRAISON				
COMMANDES RECEPTIONNEES				
FACTURES FOURNISSEURS REÇUES (1)				
LITIGES				
RELANCES				
TOTAL DOCUMENTS ÉQUIPE ACHATS				
FACTURES TRAITÉES PAR LA COMPTABILITE (1)				
TOTAL DOCUMENTS				

(1) à personnaliser en fonction du système de gestion ; le workflow simplifie tout

2. L'exécution du budget "ACHATS" - STOCKS

C'est le suivi type des réalisations comparées aux prévisions, le contrôle budgétaire sait très bien faire (notamment à partir des coûts standards).

UN ELEMENT FONDAMENTAL CONSISTE A SUIVRE LES ENGAGEMENTS FINANCIERS LIES AUX ACHATS AVEC LES MONTANTS DES ECHEANCES DE PAIEMENT REPARTIES DANS LE TEMPS.

C'est un outil indispensable pour :

- Gérer la trésorerie en Euros et en devises.
- Optimiser les produits financiers lorsqu'il sera possible d'en réaliser.
- Apporter des informations essentielles au Responsable "finances", "Trésorerie" ("Gestion des risques de change" éventuellement).

La mise en place de cette partie du tableau de bord est très dépendante du système de gestion propre à chaque entreprise et surtout des indicateurs déjà suivis.

Aussi, sa conception et son contenu ne peuvent être arrêtés qu'à partir des directives de la Direction Générale.

Le(s) tableau(x) à construire est(sont) du type :

	JANVIER			FEVRIER			MARS
Chiffres d'affaires Achats Production (par segment s)							
Chiffres d'affaires Achats Hors Prod. (par segment s)							
...							

On peut le compléter avec un tableau de suivi des stocks qui précise :

- Les entrées du mois (quantités physiques et valeurs) ;
- Les sorties du mois (quantités physiques et valeurs) ;
- Le volume des stocks (quantités physiques et valeurs) ;
- Les taux de rotation ;
- Le nombre de références nouvelles ;
- Le nombre de références supprimées ;

tout ceci pouvant (devant) être segmenté.

Remarque : pour être pleinement efficace, cette partie du tableau de bord doit refléter la structuration ACHATS et APPROVISIONNEMENTS : il est essentiel de distinguer ces deux fonctions même si elles sont assumées par les mêmes personnes . Le meilleur moyen pour y parvenir est de mettre en place des tableaux de bord spécifiques à chacune d'elles .

SOURCES

- Commandes d'achats émises.
- Budget Achats.
- Historique de l'exercice précédent.
- Mouvements de stocks, inventaires

FREQUENCE

Mensuelle.

RESULTATS

- Management du service.
- Gestion de la trésorerie.
- Suivi du budget.

3. Marketing "ACHATS"

Il s'agit de se donner le moyen de suivre la réalisation des objectifs définis à la fonction ACHATS ou que le Responsable ACHATS s'est lui-même fixés.

On suivra notamment au moyen de tableaux appropriés :

- Les fournisseurs mouvementés
- Les consultations fournisseurs
- Les appels d'offres lancés
- Les fournisseurs reçus
- Les fournisseurs visités.

Une autre partie importante concerne l'optimisation du portefeuille fournisseurs qui est suivie à partir de la connaissance des fournisseurs activés chaque mois et du cumul effectué avec les fournisseurs nouvellement activés au cours des mois suivants.

SOURCES

- Comptabilité fournisseurs (balance fournisseurs)
- Comptages effectués par le Responsable ACHATS (comptes fournisseurs ouverts, fermés ; comptes rendus de visites fournisseurs ; réponses aux appels d'offres reçues... etc)

FREQUENCE

Mensuelle.

RESULTAT

- Management du service (organisation du budget "temps")
- Management du portefeuille fournisseurs
- Suivi de la réalisation des objectifs.

4. Performances ACHATS

Cette partie du tableau de bord a pour objectif de donner les moyens d'évaluation des performances "Achats" par rapport au marché d'une part et d'autre part de mesurer les économies sur ACHATS.

Le principe est de traiter sur un mode tableaux/graphiques les indices du marché disponibles et de les comparer aux prix payés.

Le choix des indices suivis est conditionné par les principaux achats de l'entreprise (voir segmentation).

Pour chaque segment, un (ou quelques) produit(s) pilote(s) représentatif(s) est(sont) retenu(s) de façon à simplifier le tableau de bord.

SOURCES

- Panel Prix de Vente Industriels (PVI) établi par l'INSEE devenu I P P.
- Prix payés par l'entreprise.
- Résultats de comparaisons avec des concurrents à l'achat mais non concurrents à la vente (bench marking)

FREQUENCE

Trimestrielle.

RESULTATS

Outils de négociation, positionnement par rapport au marché, utilisation offensive des performances "ACHATS" que la Direction Générale peut utiliser pour sous-tendre l'agressivité commerciale de la force de vente.

5. Niveau et qualité de service apportés par les Achats et les fournisseurs

La qualité de service est mesurée grâce à quelques paramètres déduits de la gestion des stocks :

- nombre de commandes passées en retard (c'est-à-dire sans respecter le délai fournisseur)
- nombre d'alertes
- nombre de ruptures intervenues au magasin
- nombre de références au-dessous du stock minimum (ou zéro).

Quelques indicateurs permettront d'évaluer le niveau de service apporté par les fournisseurs :

- temps d'obtention des prestations (TOP)
- nombre d'incidents qualité
- nombre de retards de livraison (avec éventuellement un indice de gravité en fonction de la durée de chaque retard),

ceci, bien sûr, pour les fournisseurs les plus importants, ou stratégiques, ou pour ceux placés "sous surveillance".

Nous reviendrons de façon approfondie sur ce sujet fondamental lorsque nous traiterons des instruments de la performance "achats" dans le chapitre "MANAGEMENT DES PORTEFEUILLES FOURNISSEURS".

SOURCES

- Les délais effectifs de livraison des fournisseurs
- Les mouvements du magasin.
- Les comptages effectués par les Responsables ACHATS.
- Les contrôles qualité.

FREQUENCE

Mensuelle.

RESULTATS

- Management du service
- Gestion du portefeuille fournisseurs
- Préparation des négociations.

EN CONCLUSION ,

la mise en place du TABLEAU DE BORD "ACHATS" est un projet ambitieux car il doit fournir à plusieurs fonctions les informations nécessaires et suffisantes pour corriger, orienter, piloter leurs actions à court et moyen termes.

Tout d'abord, il doit répondre aux attentes de la Direction Générale, notamment pour vérifier le RESPECT DE LA POLITIQUE ACHATS qu'elle a définie et la CONQUÊTE DES OBJECTIFS déterminés pour l'exercice.

Ensuite, c'est le support essentiel pour MANAGER LA FONCTION "ACHATS" à tous les niveaux de responsabilités. Chaque membre de l'équipe achats doit y trouver les données qui reflètent son activité; les résultats obtenus, en particulier pour le management et la gestion du portefeuille fournisseurs qui lui incombent: **DESORMAIS, LES FOURNISSEURS CONTRIBUENT A 71,4 % (en moyenne) DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE L'ENTREPRISE INDUSTRIELLE**; et il faut bien se rendre à l'évidence: **LES PERFORMANCES D'UNE ENTREPRISE SONT ÉTROITEMENT DÉPENDANTES DE CELLES DE SES FOURNISSEURS.**

Quant à la Direction Financière, elle trouvera dans le tableau de bord "achats" les informations indispensables pour gérer la trésorerie, maîtriser les risques de change, voire équilibrer ces risques en orientant les achats vers les pays où l'on exporte, où l'on produit de la valeur ajoutée (et nous rejoignons là les principes définis dans la politique achats).

Pour les responsables commerciaux, ils pourront vérifier leurs positions concurrentielles et engager, à partir des économies mobilisées, des actions plus agressives en mettant à profit les performances achats pour corroborer ou accroître leurs parts de marchés (cas fréquemment observé en matière de biens de consommation et de distribution concentrée).

Enfin, la Direction des Ressources Humaines va trouver dans ce tableau de bord les données nécessaires pour

concevoir les plans de formation , et surtout pour intéresser les responsables "achats "aux résultats obtenus en corrélant la part variable de leurs rémunérations avec ces résultats (nous traiterons ce sujet "sensible" dans le prochain numéro de "360° ") .

Soulignons pour terminer que les multiples usages du tableau de bord "achats " obligent à le structurer avec rigueur pour faire en sorte que chaque fonction trouve directement les informations dont elle a besoin sans qu'il lui soit nécessaire de prendre connaissance de la totalité du document.

COMMENT RECEVOIR 360° ?

Il suffit de s'abonner à l'Espace Mangouste de inotti.com.

En plus des autres services fournis, vous pourrez recevoir le bi-mensuel directement dans votre messagerie électronique. Ce numéro 1 est accessible à tous, ce qui ne sera plus le cas dès le N°2.

Pour 5 euros par mois, vous aurez accès à l'intégralité des prestations et informations d'inotti.com, et, bien sûr, à l'ensemble des parutions gratuites.



LES ENCHERES ELECTRONIQUES



Emilio Cominotti

Dirigeant fondateur d'inotti.com, il exerce dans le conseil et la formation en achats. Il forme dans les différentes spécialités des achats, et a développé notamment une formation « impartiale » sur les enchères inversées, vues des trois parties en présence.

Les enchères électroniques inversées constituent un formidable nouvel outil à la disposition des acheteurs professionnels pour mener à bien leurs négociations, sous réserve de bien maîtriser, pour les sécuriser juridiquement, tant les impacts contractuels que les impacts concurrentiels. Le principal objectif des enchères inversées est en effet, pour les acheteurs, de faire baisser le prix et concomitamment de réduire le temps de négociation. Le recours à cette pratique est, dès lors, de plus en plus répandu.

Il faut savoir que la réussite des enchères inversées repose essentiellement sur leur préparation. En effet, si, comme on l'a dit précédemment, les enchères électroniques réduisent le temps de négociation, en revanche, elles augmentent sensiblement le temps de préparation. Mais à ce niveau, on peut assister à une capitalisation de l'expérience et de la connaissance du fait de la nécessaire numérisation des données. Ainsi le temps investit initialement se voit réduit au fur et à mesure de la systématisation de la démarche.

Historique

Tout le monde connaît les ventes aux enchères : au coup de marteau final, le mieux disant financier remporte le lot. Internet a permis d'inventer un système exactement inverse : au coup de marteau (virtuel) final, c'est le moins disant qui peut espérer remporter la mise. Ces achats aux enchères inversées sont nées en 1996, aux Etats-Unis, dans les "laboratoires" de la société Freemarkets (rachetée depuis par le groupe Ariba). Initialement, il s'agissait d'apporter un service supplémentaire aux appels d'offres : la possibilité de confronter les réponses. Puis s'est greffée l'idée de les confronter en temps réel, via un site web, avec les fournisseurs directement connectés pour faire connaître leur meilleure offre. Le tout sur une période assez longue (deux à

trois heures). Les achats aux enchères étaient nés.

L'un des prestataires français les plus significatifs en la matière, [Synerdeal](#), a donné des éléments précis sur une enchère menée pour un géant de l'aéronautique européen. L'industriel leur a confié un appel d'offres de 400 millions d'euros, répartis sur 22 lots. Synerdeal a identifié les fournisseurs, leur a soumis un cahier des charges lot par lot, et les a invité à une séance d'enchères en ligne. Une quarantaine de fournisseurs ont été sélectionnés, répartis sur 18 fuseaux horaires. A l'instant T, les enchères ont commencé. Chacun derrière son terminal, les représentants des fournisseurs voyaient les enchères des concurrents symbolisées par un point sur l'écran. (Voir graphique page suivante) Et les sous-enchères ont démarré. A l'arrivée, le mandataire de Synerdeal a économisé 16 % de l'appel d'offres, soit plus de 60 millions d'euros.

Cette technique est la plus efficace jamais mise au point pour confronter les tarifs de fournisseurs et les mettre directement en concurrence. Pour autant, le moins disant financier n'est pas certain de l'emporter. La qualité d'une offre ne tient pas qu'au prix. **La pratique se répand sur les places de marché**

Mais la chose ne fait désormais plus de doute : les processus d'achats aux enchères interentreprises constituent l'application la plus importante du commerce électronique B to B. Les grandes places de marché industrielles rodent leurs services depuis 2 ans, mais vont accélérer la tendance. Sur la place de marché de l'automobile Covisint, plus de mille enchères inversées agrégeant 54 milliards de dollars de transactions ont déjà été menées. 85 % des produits soumis à ces appels d'offres ne sont pas des achats hors production, mais bien des pièces détachées. En 2001, le seul groupe Peugeot a passé plus de 200 millions d'euros d'enchères sur Covisint, dont les 2/3

concernent les achats série (vitrages, cuir, bougies). Pour 2002, le groupe s'est fixé un objectif dépassant le milliard d'euros d'enchères.

Avec l'EDI, les grands industriels avaient réalisé le premier maillage électronique solide avec leurs réseaux de sous-traitance. Cette application inaugure une ère qui risque de faire grincer beaucoup plus de dents...

Enjeux

Le volume d'enchères réalisées croît chaque année dans l'univers de l'entreprise. D'après Kurt Salomon Associates, il s'élèvera cette année à plusieurs centaines de milliards d'euros. On parle de 20 milliards d'euros rien que pour la France. Les distributeurs sont l'un des champions de la pratique. Le groupe Casino passe ainsi un volume de 400 millions d'euros en enchères par an et Carrefour a déjà passé 1,4 milliard d'euros. Désormais toute entreprise est susceptible d'acheter par ce biais. Même les collectivités locales ont saisi les enjeux de la dématérialisation et ont commencé à réaliser de substantielles économies en utilisant les enchères en lignes. Elles sont d'ailleurs très appropriées dans un contexte réglementé et normé.

Les gains réalisés

Les économies réalisées varient selon le type de produits achetés. En 2003 les gains constatés par type de produits étaient :

- Alimentaire : 5 %
- Non Alimentaire : 12 %
- Achats généraux : 13 %
- Produits intermédiaires 27 %
- Informatique : 38 %
- Télécom 43 %

Marketing de la démarche

Rassurer les fournisseurs pour les inciter à participer activement aux enchères

Il est important que l'acheteur informe de sa stratégie et de ses critères de sélection avec le vendeur. Il y a une énorme erreur d'interprétation des intervenants sur la place de marchés qui est de penser que le « gagnant » d'une enchère inversée est obligatoirement le moins disant.. En fait, la technologie et l'outil ne dicte pas le résultat final et l'acheteur a beaucoup plus de flexibilité et d'options pour faire sa sélection finale. Il est impératif que le vendeur comprenne les critères d'attribution de l'acheteur de sorte qu'il puisse placer sa stratégie d'offre de la manière la plus pertinente.

Par exemple, un acheteur peut utiliser l'enchère pour pré-qualifier des fournisseurs et poursuivre avec des négociations traditionnelles. Peut-être seuls les trois soumissionnaires principaux dans une enchère seront invités aux négociations. Dans cet exemple, le but d'un vendeur en participant à l'événement devrait être de se placer dans les trois premiers, mais pas d'être nécessairement le mieux disant.

Désormais, le fournisseur connaissant mieux les critères de sélection de l'acheteur et les règles du jeu de l'enchère, son prochain souci est en général de s'assurer que tous les participants en présence sont des soumissionnaires viables, tous également qualifiés pour fournir les services exigés pour le projet. C'est un argument clef des adversaires des outils d'enchère.

Leur crainte est que des soumissionnaires

Un milliard de dollars d'économies pour General Electric

La plus grande société du monde, General Electric (15 milliards d'euros de bénéfices en 2000) a lancé les travaux en 1999. En l'an 2000, 10 000 enchères électroniques ont été réalisées, qui ont généré près d'un milliard de dollars d'économies (7 milliards de dollars de contrats renégociés, pour 13 % d'économie en moyenne). L'an passé, près de 15 milliards de dollars d'achats devaient passer par ces enchères en ligne, un mode de négociation en cours de banalisation dans le processus d'achat du groupe. Une étude menée l'an passé par l'Université de Penn State sur 2200 enchères réalisées chez GE a permis d'affiner leurs critères de succès : chaque enchère doit rassembler plus de cinq fournisseurs, pour un montant d'enchères compris entre 50 et 200 000 \$, avec de 2 à 4 articles par enchères, pour une durée idéale de deux heures.

moins qualifiés, des entreprises avec qui l'acheteur n'a aucune intention de faire des affaires, soient invités dans une enchère dans le seul but de faire baisser les offres de manière plus importante.

Si un fournisseur a des inquiétudes à ce sujet, il devrait les partager avec l'acheteur. L'acheteur a un certain nombre de moyens pour réduire les inquiétudes des fournisseurs, dont :

- Communiquer, dès le début du processus, que seuls les fournisseurs qualifiés seront formellement invités à participer à l'enchère; c-à-d, qu'ils doivent satisfaire avec succès au cdc d'agrément, technique, logistique et commercial
- Partages du nom des autres participants (mais pas de leurs offres commerciales)
- Faire valider l'enchère et ses participants par le prestataire de service, un cabinet d'expertise comptable ou un autre tiers assermenté. Quand ils ont un doute, les vendeurs peuvent et devraient demander ce niveau de l'information à l'acheteur.

Enchères inversées et enchères multicritères

La base livre une vision de la dépense selon deux axes.

L'un statique : l'indication qu'à tel moment l'entité a acheté à tel fournisseur telle prestation ; l'autre, dynamique, qui compare l'évolution du chiffre d'affaires de tel fournisseur et le gain qu'en retire l'entreprise.

Le système produit référencement, analyse des marchés. Il est utilisé, technologies Internet obligent, en complément des services d'enchères en ligne. « Il faut dédramatiser les enchères inversées, insiste Bruno Lockhart.

On atteint assez vite le prix du marché. Si l'offre la moins coûteuse cache quelque chose, l'acheteur peut déclarer infructueuse la négociation. Les enchères multicritères sont plus intéressantes. Elles peuvent pondérer le prix par d'autres éléments (délai de livraison, délai de règlement, service après-vente...).

La préparation oblige l'acheteur à mieux formaliser ses besoins, ses contraintes. Nous sommes dans une phase d'apprentissage, probablement à un tournant, car Suez Environnement est en train de former ses vendeurs à ces tactiques de négociation.»

Perspectives de futur

Nous arrivons aujourd'hui à dédramatiser le choc brutal des résultats des enchères. Les premières expériences passées et le respect des méthodologies permettent un déploiement plus assuré. Les enchères vont donc investir de nouveaux domaines. L'avenir se situe dans les enchères collaboratives, sorte d'association d'enseignes, pour acheter en commun un même produit. Les gains réalisés par cette massification augmentent alors de 20 %. Mais cette étape demande de maîtriser déjà les enchères en elles-mêmes. Pour y parvenir, il y a 3 moyens fondamentaux :

- l'expérience, avec son cortège de "ratés" et de perte de temps
- l'accompagnement, qui peut se faire très facilement par le loueur de la plateforme web ou par un consultant indépendant (inotti.com par exemple..)
- la formation qui peut venir en complément.

Définition : enchères inversées en ligne n. f. pl.

Enchères en ligne qui consistent à donner la possibilité à un acheteur internaute de fixer un prix d'achat servant de base à la recherche du vendeur souhaitant vendre à ce prix.

Note(s): Certains sites Web proposent des enchères inversées où ce n'est plus le vendeur qui fixe un prix, mais l'acheteur qui indique quelle somme il est prêt à déboursier pour obtenir tel objet. Il ne lui reste plus, ensuite, qu'à attendre les propositions. Si le fournisseur trouve le produit demandé pour le prix exigé, la transaction est alors effectuée.

Dans une vente aux enchères inversées, le prix des produits, au lieu d'augmenter, diminue toutes les heures jusqu'à atteindre un montant plancher, fixé préalablement par le fabricant. La vente s'arrête dès qu'un acquéreur emporte l'objet.

Il s'agit d'une forme de commerce axée sur la demande, qui convient particulièrement bien aux demandes et offres individuelles. Les acheteurs indiquent ce qu'ils recherchent. Les vendeurs fournissent des offres de vente individuelles parmi lesquelles l'acheteur recherche celle qui lui convient.

DEUX OUTILS E-PROCUREMENT

Priscille BERTHÉ
Janique HÉDÉ

En utilisant des solutions d'e-procurement, les organisations réduisent considérablement leurs coûts administratifs de 80% en moyenne (source Analyse K-Buy).

L'e-procurement est la gestion électronique des Achats et représente toutes les possibilités que l'entreprise peut utiliser via Internet pour effectuer ses achats et ses approvisionnements. En réalité, il complète plus qu'il ne remplace les procédures classiques d'achats.

L'un des outils de l'e-procurement est l'e-Market Place ou « *places de marchés électroniques* » dans lesquelles il est possible de réaliser des enchères inversées.

On cherche à savoir, après expérience, si les outils d'e-procurement tels que les enchères inversées créent ou non de la valeur ajoutée.

Les gens les ayant utilisé sont-ils satisfaits ? Y gagne t'on en productivité et efficacité ? C'est ce que nous allons essayer de développer dans les prochaines lignes

I. DEUX OUTILS DU E-PROCUREMENT

I - I Les places de marché électroniques.

Les places de marché électroniques sont des espaces virtuels sur Internet pour échanger de l'information entre entreprises, réaliser des transactions commerciales. Ces places de marché sont segmentées selon la nature des produits et services échangés : on distingue les places de marché horizontales qui fournissent des services et des biens généraux (fournitures de bureau, matériel informatiques,) et les places de marché verticales qui sont spécifiques à une secteur donné (automobile, aérien, alimentaire, ...).

Ces places de marché virtuelles permettent de combiner les avantages des portails verticaux et des marchés électroniques en mettant en relation plusieurs acheteurs et vendeurs. Elles proposent une offre globale comprenant des fonctions d'expertises et de gestion des ventes.

Les acheteurs accèdent à des catalogues en ligne constitués de listes précisant la fonctionnalité et le prix des produits. Les catalogues proposés peuvent être paramétrés en fonction du profil de l'utilisateur et des prix qu'il peut avoir préalablement négocié.

Toute la recherche et la prise de commande s'effectuent en ligne, le workflow est donc automatisé, depuis le choix des produits au sein des catalogues jusqu'à l'achat.

L'explosion de larges places de marché électroniques sera l'un des éléments du développement des transactions B-to-B.

Les places de marché font désormais partie du paysage des échanges commerciaux interentreprises, et il existe des places de marché plus spécifiquement orientées sur les Achats ou sur les Ventes.

Il y a 3 modèles de places de marché électroniques :

- Places de marché publiques indépendantes,
- Places de marché créées par les leaders d'un secteur d'activité,
- Places d'échanges privées.

Il y a une forte probabilité pour que les entreprises diversifient leur approche en participant à plusieurs types de places de marchés.

En effet, l'examen des forces et faiblesses de chacun des modèles permet de comprendre pourquoi aucune solution « intégrale » ne s'est encore imposée,

chaque place ayant un attrait différent selon le besoin de l'entreprise.

Les places de marché publiques indépendantes ont un bon positionnement et sont bien situées dans le portefeuille des places de marché de la plupart des entreprises, mais elles ne constituent pas le modèle dominant.

Les places de marché Leaders sont amenées à perdurer. Leur rôle va accélérer le développement des achats en ligne de biens non stratégiques, puis à terme de fonctionnalités performantes pour des biens stratégiques.

Les places d'échanges privées ont quant à elle la capacité à supporter la stratégie et, de par leur caractère privé, permettent d'entretenir avec leurs partenaires commerciaux une intimité que n'offrent pas les places de marché publique. Elles permettent notamment l'amélioration de la logistique de l'entreprise. Un des avantages majeurs est qu'elle permet à l'entreprise de décliner le concept de base pour l'adapter à sa propre stratégie et à ses particularités.

I - II : Les enchères inversées.

L'enchère inversée est la mise en concurrence de manière électronique de plusieurs fournisseurs, menée par un acheteur dans le but de faire diminuer au maximum le prix d'achat du bien ou du service recherché.

Les différentes étapes de préparation de l'enchère sont :

Etablir un planning précis, vérifier les ressources, valider la collecte des données, valider le sourcing et le cahier des charges, pondérer les fournisseurs, segmenter le marché en lots pertinents, valider les grilles de cotation, paramétrer l'outil d'enchère, termes et conditions, inviter et motiver les fournisseurs, former les fournisseurs.

La réalisation de l'enchère nécessite la mobilisation de ressources relativement importantes durant un court laps de temps (questions techniques des fournisseurs, offres des fournisseurs ne pouvant pas se connecter).

A la fin de l'enchère, il est recommandé, de transmettre un mail aux fournisseurs pour les remercier de leur participation.

Lorsque l'enchère est finalisée, on confirme les offres aux fournisseurs qui doivent retourner leur décomposition de coût, on analyse leurs offres et on vérifie leur cohérence, choix du fournisseur finalement sélectionné et notification de sélection.

Au terme de l'enchère, tous les fournisseurs doivent retourner une confirmation de leur offre au travers du tableau de cotation qui leur aura été remis qui permettra de valider sa dernière offre, et de faire un analyse lot par lot et référence par référence dans l'objectif de parvenir à une optimisation des lots.

Les fournisseurs retenus sont notifiés, ceux ne l'étant pas reçoivent une lettre de remerciement et d'information quant à leur non sélection.

Il peut être également instructif de contacter les fournisseurs et/ou de leur envoyer un questionnaire dans l'objectif d'avoir un feedback sur l'enchère inversée, pour savoir selon eux, les points positifs et ceux à améliorer.

Par la suite, l'acheteur entreprendra une démarche classique de signature de contrat et d'implémentation des fournisseurs sélectionnés.

Les acheteurs utilisent de plus en plus l'outil d'enchère inversée, afin d'atteindre 2 objectifs principaux :

- Améliorer la performance du processus achat en réalisant des gains et en réduisant la durée des négociations.
- Faire de la veille technologique selon le métier de l'entreprise.

Des statistiques tendent à démontrer que le recours à l'enchère n'est rentable que pour un volume de transaction supérieur à 500 000 €(1).

On peut incontestablement noter que le formidable outil qu'est Internet a permis la montée en puissance de ces types de pratique, à un moindre coût et dans le monde entier.

Il existe différents mécanismes d'enchères qui se différencient par leurs règles d'anonymat et de clôture, par les restrictions et par le prix réellement payé.

Quelque soit la méthode d'enchère, on peut noter que ces outils sont de plus en plus utilisés pour des produits complexes et non

plus aux seuls catégories d'achats de biens et services indirects.

II. MISE EN PLACE DES OUTILS DU E-PROCUREMENT

II - I : La validité juridique du principe des enchères inversées (Aurélien Condomines)

Aurélien Condomines, dans son article sur les enchères inversées, dénonce certains effets pervers de cette technique d'achat via Internet. En effet, bien que stimulateur de concurrence, la validité du principe est néanmoins discutable.

Les enchères inversées peuvent donc engendrer trois types de problèmes :

L'abus de position dominante, qui suppose la définition préalable d'un marché pertinent, et la démonstration d'une position dominante détenue avec d'autres entreprises.

L'abus de dépendance économique, qui implique une relation entre deux partenaires économiques, et un chiffre d'affaires important réalisé par le fournisseur avec l'acheteur, deux facteurs conduisant le fournisseur à concentrer ses ventes auprès du même acheteur.

L'entente anti-concurrentielle, qui suppose la démonstration de l'existence d'un accord.

Par ailleurs, Aurélien Condomines évoque deux types de pratiques abusives interdites, directement liés au principe des enchères inversées : d'une part, l'exclusion par discrimination de certains fournisseurs sans justification objective, et d'autre part, le fait de contraindre les fournisseurs souhaitant faire une offre, à se soumettre à des conditions commerciales ou à des obligations injustifiées.

En conclusion, bien que le recours aux enchères inversées soit difficilement contestable au regard du droit de la concurrence, certains abus pourraient toutefois être sanctionnés au titre d'abus de puissance d'achat.

II - II : La mesure des performances (Stuart Dodds et John Balchin)

Les entreprises attendent beaucoup des nouvelles techniques d'achat telles que les enchères inversées. Cependant, pour réussir leur mise en place, elles doivent dans un premier temps définir l'objectif de leur projet, et, dans un second temps avoir une stratégie d'évaluation et des points de contrôle tout au long du projet.

Cette stratégie de mesure des performances se fera grâce à deux types d'indicateurs (KPI : Key Performance Indicator) :

Les KPI de réussite du projet, qui mesurent la pénétration des pratiques d'achat par voie électronique au sein de l'organisation et identifient les raisons d'une faible utilisation.

Les KPI de résultats, qui permettent d'évaluer les résultats effectifs par rapport aux objectifs.

Bien souvent, les inquiétudes des entreprises quant aux résultats attendus proviennent d'un dispositif insuffisant, laissant dans l'ombre les bénéfices réels mais inattendus. Les indicateurs doivent être déployés rapidement. Il faut donc définir ce que l'on souhaite mesurer ainsi que la fréquence des mesures et leur processus d'enregistrement car la vitesse à laquelle les erreurs et les bénéfices se font sentir dans un environnement en ligne est plus important que dans un projet traditionnel.

II - III : Un exemple de mise en place réussie d'une place de marché (Jon Bumstead)

En Mars 2000, 3 majors européennes (Nestlé, Danone et Henkel) ont créé une place de marché électronique (enregistrée ensuite sous le nom de CPG market.com). Ils se sont alliés et ont unifié leurs ressources pour avancer pas à pas dans ce challenge afin de rallier d'autres participants.

Ils ont choisi une approche pragmatique en commençant tout d'abord par un projet et en se fixant des objectifs précis. Il s'avère rapidement que les objectifs sont largement dépassés.

Au fur et à mesure de ces développements, CPG market attire de nouveaux membres car les applications mises en place ont fait leur preuve.

Finalement l'approche de CPG a porté ses fruits, mais ils doivent rester humbles en se disant qu'ils n'en sont qu'aux prémices et que le plus dur reste encore à faire.

II - IV : Adhésion et participation difficiles pour les fournisseurs (Alain Day et Paul Phytian)

Pour les Acheteurs, les places de marché électroniques offrent une plus grande visibilité sur les prix, elles permettent d'identifier de nouvelles sources d'approvisionnement, d'augmenter son pouvoir d'achat en agrégeant les dépenses.

Cependant, que ce soit pour l'acheteur ou pour le fournisseur, se pose le problème du choix des places de marché à laquelle ils souhaitent participer et leur nombre. Mais on peut tout de même noter que le principe même des places de marché a été créé en faveur des acheteurs. En effet, les fournisseurs sont quasi obligés d'adhérer au plus grand nombre possible de places de marché, ce qui représente, en l'absence de standards communs, de lourdes contraintes financières et organisationnelles.

Ainsi, devant les disparités des marchés, le fournisseur devra au préalable bien segmenter son processus de décision et de sélection adoptant des stratégies différentes selon chaque secteur d'activité et chaque zone géographique.

Dans sa stratégie, il devra correctement définir et évaluer :

- Les coûts de participations aux places de marché (commissions),

- Les coûts d'intégration qu'il ne conviendra pas de qualifier d'exceptionnel mais de récurrents au vu de l'évolution constante des places de marché qui doivent toujours rester en éveil face à la concurrence,

- L'impact sur son organisation interne (problème de formation du personnel, compétences ad hoc).

III. BILAN ET RETOUR D'EXPERIENCE

III - I : Avantages

Pour les enchères inversées, le bilan économique est positif s'il y a amélioration du gain net. Cependant les résultats sont très variables d'une enchère à l'autre.

L'avantage évident des enchères inversées est lié à la réduction des prix obtenus par un plus fort niveau de concurrence, mais d'autres avantages peuvent être notamment mis en évidence et qui ne sont pas des moindres :

- La dynamique d'achat mis en exergue, par la simplification du processus Achat (réduction du temps du cycle de négociation),

- Notion d'équilibre entre l'offre et la demande (capacité du marché).

III - II : Limites

Du côté des fournisseurs, ceux-ci participent avec réserve, ce qui peut éventuellement évoluer vers une attitude de refus.

Pour y remédier, plusieurs solutions peuvent être envisagées :

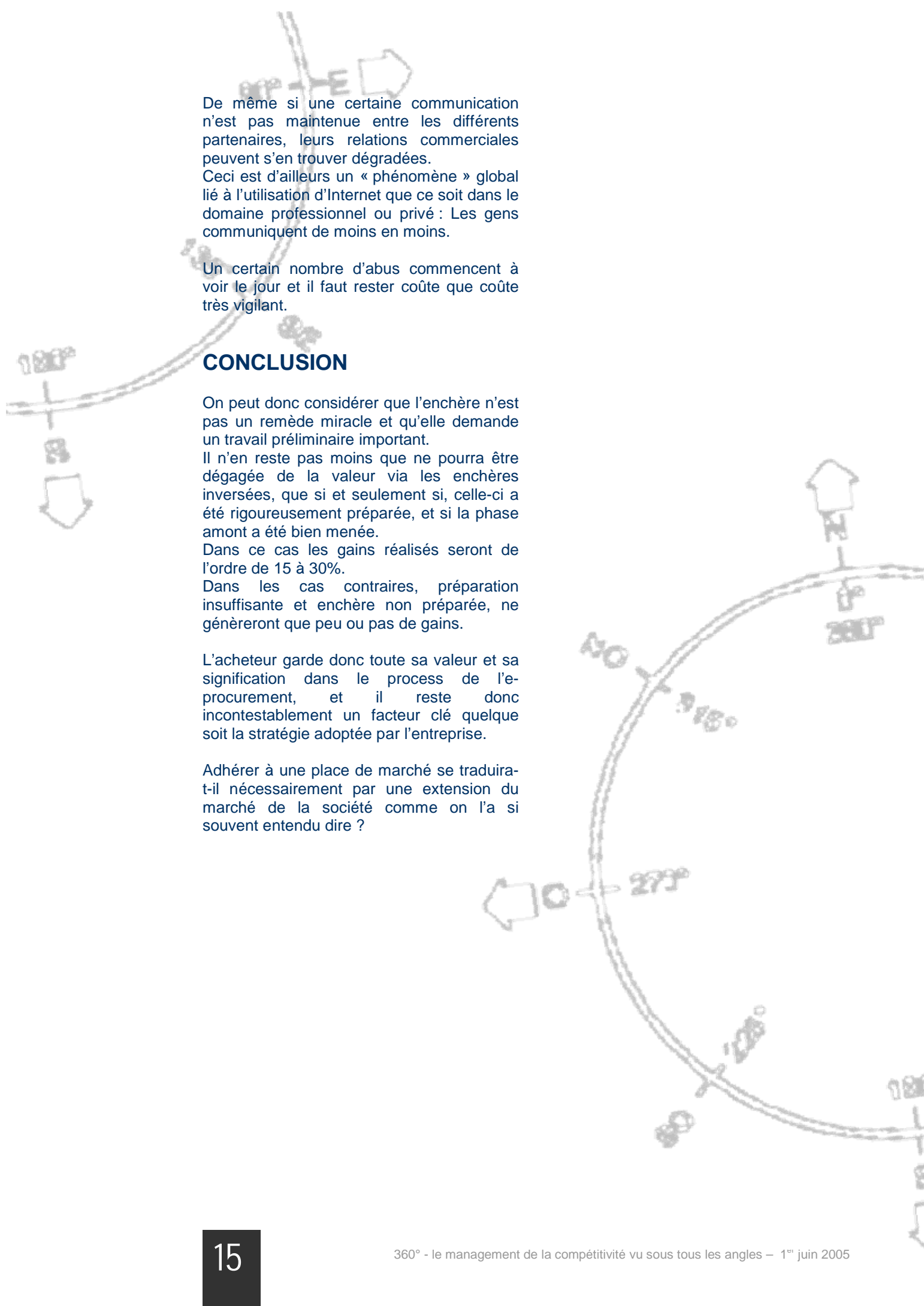
- Les places de marché vont être obligées d'abandonner les commissions (commission perçue par la place de marché à chaque transaction).

- Ils devront construire leur rémunération sur des SERVICES à valeur ajoutée.

- Enrichissement de services et de fonctionnalités.

- Développement des services complémentaires à forte valeur ajoutée.

Des inconvénients peuvent survenir si les règles ne sont pas clairement définies suite à la phase de préparation (mauvais timing, non-introduction d'une concurrence suffisante, montant du marché non attractif), et après la conclusion de l'offre par le non-respect des engagements.



De même si une certaine communication n'est pas maintenue entre les différents partenaires, leurs relations commerciales peuvent s'en trouver dégradées.

Ceci est d'ailleurs un « phénomène » global lié à l'utilisation d'Internet que ce soit dans le domaine professionnel ou privé : Les gens communiquent de moins en moins.

Un certain nombre d'abus commencent à voir le jour et il faut rester coûte que coûte très vigilant.

CONCLUSION

On peut donc considérer que l'enchère n'est pas un remède miracle et qu'elle demande un travail préliminaire important.

Il n'en reste pas moins que ne pourra être dégagée de la valeur via les enchères inversées, que si et seulement si, celle-ci a été rigoureusement préparée, et si la phase amont a été bien menée.

Dans ce cas les gains réalisés seront de l'ordre de 15 à 30%.

Dans les cas contraires, préparation insuffisante et enchère non préparée, ne généreront que peu ou pas de gains.

L'acheteur garde donc toute sa valeur et sa signification dans le process de l'e-procurement, et il reste donc incontestablement un facteur clé quelque soit la stratégie adoptée par l'entreprise.

Adhérer à une place de marché se traduira-t-il nécessairement par une extension du marché de la société comme on l'a si souvent entendu dire ?

ASPECTS JURIDIQUES DES ENCHERES ELECTRONIQUES

Les enchères électroniques inversées sont un outil de plus en plus utilisé par les acheteurs, quels que soient leur domaines d'activités. Même si elle sont souvent considérées comme du ressort des contrats privés, il n'en reste pas moins vrai que ce sont des enchères, dont la réglementation est particulière.

Marc-Antoine Ledieu - Avocats à la Cour - Kahn & Associés - Legal News -février 2001.

La mise en œuvre d'enchères électroniques inversées ne change en rien le processus traditionnel d'achat qui comprend toujours un appel d'offres, visant à pré-sélectionner des fournisseurs, un cahier des charges et un contrat, le recours à cette pratique n'est pas encadré par les mêmes règles dans le secteur privé ou dans le secteur public. Dans le cadre public, cette pratique est encadrée par un décret (Décret n° 2001-846 du 18 septembre 2001, pris en application du 30 de l'article 56 du Code des marchés publics et relatif aux enchères électroniques), ce qui a le mérite de fixer précisément les règles du jeu des enchères électroniques inversées. A l'inverse, les enchères du secteur privé ne bénéficient pas de cadre juridique spécifique. Les règles qui s'appliquent sont donc celles classiques du droit des contrats et du droit de la concurrence. La sécurisation juridique des enchères inversées est donc d'autant plus essentielle dans le secteur privé. Dans ce cadre, la sécurisation juridique est en premier lieu nécessaire lors de la mise en place du processus d'enchères, c'est-à-dire dans les rapports entre l'acheteur et le prestataire (fournisseur de l'outil d'enchères électroniques). Un acheteur qui souhaite utiliser un outil d'enchères inversées va devoir choisir la formule la plus adaptée à ses besoins, en fonction du type de produits achetés, et de la fréquence projetée du recours à ces enchères. En premier lieu, il peut décider d'utiliser une place de marché qui prend totalement en charge le processus d'enchères, moyennant le paiement d'un abonnement et/ou facturant à la prestation, c'est-à-dire à chaque nouvelle enchère. Une autre solution peut consister à faire appel à un prestataire qui, au travers d'une offre ASP, fournit et héberge une solution paramétrée selon le profil et les besoins de l'acheteur,

moyennant le paiement d'une redevance. Enfin, si l'acheteur envisage de recourir quasi systématiquement aux enchères inversées, il sera sans doute opportun de choisir d'acquérir une solution spécifique qui sera intégrée dans son système d'information.

Quoi qu'il en soit, et quel que soit le modèle économique retenu, il conviendra de conclure avec le prestataire un contrat prenant soin de délimiter soigneusement l'étendue des responsabilités de chacun et de bien définir les obligations du prestataire. En effet, dans la plupart des cas, en plus de ses traditionnelles obligations de prestataire informatique, ce dernier devra endosser un rôle pédagogique et de formation. Une fois l'outil d'enchères mis en place, c'est ensuite dans la mise en œuvre de l'enchère, c'est-à-dire dans les rapports entre l'acheteur et les fournisseurs, qu'il faudra maîtriser les impacts contractuels. Pour cela, il convient essentiellement d'élaborer un document fondamental : la charte de fonctionnement.

La mise en œuvre d'une enchère inversée nécessite tout d'abord de rédiger un cahier des charges extrêmement clair, précis et détaillé, et de laisser un temps suffisant aux fournisseurs pour l'analyse de l'appel d'offres. Sur la base de leurs réponses, il faut ensuite prendre le temps de pré-sélectionner les candidats à l'enchère de manière rigoureuse, de leur présenter l'événement et les conditions contractuelles applicables et définitivement négociées avant l'enchère.

Il est en effet indispensable pour les acheteurs de s'assurer de la bonne compréhension du processus d'enchères par tous les candidats. Cette bonne compréhension sera facilitée par la remise de la Charte de fonctionnement. Ce document fondamental qui recouvre, tant des aspects techniques que des aspects juridiques, va organiser non seulement le déroulement de l'enchère mais également l'issue de l'enchère. C'est par exemple la Charte qui définit les conditions techniques d'accès à l'enchère, c'est encore elle qui fixe les modalités de l'enchère (type d'enchères, rang, ...), la durée de l'enchère et les facultés de prorogation, les modalités et les

conditions de la déconnexion en cours d'enchère... La Charte précise également quels seront les critères d'attribution et fixe les règles de confidentialité applicables à toute procédure d'enchère. Enfin, en ce qui concerne l'issue de l'enchère, la Charte précise notamment la nature de l'offre électronique qui constitue un engagement ferme et définitif de contracter ainsi que la durée de la validité de l'offre. La Charte va encore définir par exemple les règles applicables en cas de litige ou encore les possibilités offertes par l'outil pour dématérialiser l'ensemble du processus d'achat jusqu'à la signature électronique du contrat.

En pratique, si les enchères électroniques inversées du secteur privé ne bénéficient pas, comme dans le secteur public, d'un décret spécifique elles doivent toutefois respecter un certain nombre de règles et principes essentiellement issus du droit de la concurrence, que la Charte permettra de rappeler et d'encadrer, notamment en appliquant les quatre règles d'or suivantes : 1. Ethique; 2. Préparation; 3. Confidentialité; 4. Non-discrimination. (Géraldine Michel)

Positionnement des places de marchés face aux « sociétés de vente volontaires »

« Techniquement simple, ce mode de passation des contrats pose de nombreuses difficultés juridiques en France, notamment au regard du droit de la concurrence, par exemple du fait de l'opacité des critères de pré-sélection des vendeurs par l'acheteur (alors que cette méthode d'achat est parfois utilisée pour casser certains oligopoles en ouvrant les achats de l'entreprise à des fournisseurs non habituels ou non référencés).

Néanmoins, la principale difficulté se place sur un terrain que les organisateurs de reverse auction (et les entreprises qui y participent) ignorent en général, à savoir celui de la législation française sur les enchères.

Sans revenir sur l'étude détaillée de la loi du 10 juillet 2000 () qui consacre le monopole de ces ventes au profit de « sociétés de vente volontaires » () agréées par l'Etat, qui se substituent désormais aux Commissaires-Priseurs, il nous paraît important de relever ici quelques uns des problèmes posés par l'application de cette législation spécifique au commerce international tel qu'il est quotidiennement

pratiqué aujourd'hui.

Le caractère public de la vente

Peut-on prétendre que ces reverse auctions ne sont pas publiques du fait de la sélection des soumissionnaires préalablement faite par l'acheteur, pour échapper au monopole des sociétés de vente volontaires ?

Las ! La jurisprudence nous éclaire depuis longtemps déjà sur la nature publique des sites web. Les étudiants qui proposaient en 1996 depuis leurs pages web personnelles hébergées sur le serveur de leur université des chansons de Jacques Brel n'ont pas convaincu le Tribunal de Grande Instance de Paris du caractère privé du site. Ils ont été condamnés pour contrefaçon (du fait de la diffusion publique sans autorisation), sans bénéficier de l'exception légale pour copie privée prévue par le Code de la Propriété Intellectuelle.

De la même manière, et déjà à l'époque du Minitel, la Cour de Cassation avait rappelé qu'une loterie électronique accessible avec un mot de passe personnel et un pseudonyme était un service « offert au public ».

La jurisprudence relative aux ventes aux enchères est excessivement rare. Relevons cependant une décision récente (), antérieure à la loi du 10 juillet 2000, à propos du caractère public des enchères portées par voie électronique qui semble confirmer la jurisprudence citée précédemment. Bien que l'inscription individuelle préalable en ligne ait « pour seul objet d'individualiser et d'identifier l'enchérisseur », le Tribunal a statué que « la vente aux enchères en ligne [est] une vente publique puisqu'elle est accessible à tout internaute intéressé [nonobstant] la condition d'une inscription préalable et d'une adhésion aux clauses du contrat en ligne ».

La nature des biens ou services proposés est déterminante

Les parties à l'opération de reverse auction qui contractent pour la vente de biens neufs (des pièces détachées, pour reprendre notre exemple) sont-elles alors contraintes de se soumettre au monopole des sociétés de vente volontaires ? La loi du 10 juillet 2000 ne permet pas d'apporter de réponse

définitive à cette question, car l'article 1er alinéa 1er ne prévoit de soumettre au monopole que les « biens d'occasion ou [les] biens neufs issus directement de la production du vendeur si celui-ci n'est ni commerçant, ni artisan » ().

Du fait même de la définition des biens d'occasion donnés par cette loi (), il paraît raisonnable de penser que les matières premières, transformées ou non (on peut penser par exemple aux produits chimiques dérivés du pétrole) soient considérées comme des biens neufs (). Fait-il en conclure qu'il n'est pas possible d'acheter aux enchères des biens neufs ?

Que penser alors de l'application de cette loi aux prestations d'ingénierie (plans de bureau d'étude pour des usines à réaliser clef en main ...) dont la réalisation est conclue par reverse auction ? Le contrat à passer porte alors sur des prestations de service, qui ne sont pas visées dans le champ d'application de la loi du 10 juillet 2000. Lacune du législateur ou autorisation implicite d'y procéder, avec ou sans société de vente volontaires ?

Faut-il agir par l'intermédiaire d'un tiers prestataire ?

Les entreprises qui achètent ou vendent aux enchères électroniques sans passer par l'intermédiaire d'une société de vente volontaire sont-elles alors dans l'illégalité, et les ventes conclues nulles ? ()

L'article 3 al. 2 de la loi du 10 juillet 2000 pourrait rassurer les entreprises : « les opérations de courtage aux enchères réalisées à distance par voie électronique, se caractérisant par l'absence d'adjudication et d'intervention d'un tiers dans la conclusion de la vente d'un bien entre les parties, ne constituent pas une vente aux enchères publiques ».

En réalité, la loi n'autorise que les ventes aux enchères électroniques entre particuliers ayant pour objet des biens d'occasion, dans lesquelles les sites n'interviennent qu'en qualité de « tiers » au contrat de vente, qui est alors conclu (ou pas) entre les particuliers.

Les enchères électroniques dont la loi reconnaît la légalité se caractérisent donc par

- (i) l'absence d'adjudication de la part du prestataire qui n'est ni un courtier, ni un « mandataire »
- (ii) la nature nécessairement non commerciale des parties au contrat de vente (en tout cas du vendeur) et
- (iii) la liberté des parties d'abandonner le processus de conclusion du contrat.

La solution du recours à un prestataire hébergeur de l'opération d'enchère, qui se verrait confier par l'acheteur par exemple un rôle soit de certificateur de la réception des enchères (pour des raisons de transparence et de sécurité de l'opération), soit d'attributaire du marché à la clôture de la vente, rend alors la vente nulle et l'opération illégale du fait du monopole des sociétés de vente volontaires.

Il resterait alors à l'entreprise la possibilité d'héberger seule l'opération, au risque d'encourir notamment la critique d'un manque de transparence dans le caractère automatique de l'attribution du marché à l'issue des enchères et de permettre alors la contestation de la vente réalisée.

Les risques encourus par les participants et l'organisateur

A ces multiples difficultés, la réponse des organisateurs d'enchères inversées est généralement la suivante : « Il ne s'agit pas d'enchères véritablement publiques, qui pourrait se plaindre de l'éventuelle invalidité juridique de l'opération ? ». Un vendeur non adjudicataire mécontent ou un prestataire non invité à participer aux enchères pourraient assigner l'acheteur et/ou l'adjudicataire devant le Tribunal de Commerce en nullité de la vente ainsi conclue pour manquement aux dispositions de la loi du 10 juillet 2000.

Plus grave, le Procureur de la République (par exemple, à la requête du « Conseil des ventes volontaires de meubles aux enchères publiques », qui est aux enchères ce que la COB est aux opérations de bourse) dispose quant à lui de l'action publique. Rappelons que les dispositions de la loi du 10 juillet

2000 sont assorties de sanctions pénales très lourdes (article 15) : « est puni de deux ans d'emprisonnement et de 2.500.000 F d'amende le fait de procéder ... à une ... vente ... aux enchères publiques [en violation du monopole des sociétés de vente volontaires] ».

En outre, les sanctions pécuniaires peuvent être quintuplées lorsque le coupable est une personne morale.

L'application de la loi française aux vendeurs étrangers

Les difficultés évoquées ici ne sont pas le fruit d'un débat de juristes franco-français, le droit pénal français trouvant à s'appliquer lorsque l'infraction est commise sur le territoire national, ou au détriment d'un ressortissant français ().

Souvent oubliés, ces principes permettent à la justice française de se saisir si l'organisateur des reverse auction est une société française, que les enchérisseurs le soient ou pas. Dans l'exemple des loteries prohibées, la Cour de Cassation a confirmé la condamnation de l'organisateur d'une loterie électronique organisée par une société belge, délocalisée en Grande Bretagne, mais accessible depuis la France.

Manifestement, la loi du 10 juillet 2000 n'avait pas prévu toutes ces hypothèses, et les organisateurs de E-reverse auctions devraient étudier attentivement les conditions réglementant chacune de leurs opérations. D'ici là à conclure que pour permettre aux internautes de vendre leurs disques d'occasion sur le web, la loi empêche les entreprises de faire des millions d'euros d'économie dans leurs achats industriels, il n'y a qu'un pas ... »

360°, le management des dépenses vu sous tous les angles, est une publication bimestrielle d'inotti.com, réservée aux abonnés de l'Espace Mangouste.

Inotti.com - BP70068
F-67502 Haguenau Cedex

Renseignements et inscriptions en ligne sur le site web www.inotti.com

Contacts : redaction@inotti.com

Copyright © 2005

Tous droits réservés. Le contenu ne peut être reproduit, en tout ou partie, pour un usage autre que strictement privé, sans autorisation préalable et expresse d'inotti.com.

Directeur de la publication :
Emilio Cominotti.
Conseiller technique section « achats » :
François Champeyrol

Désinscription : gestion@inotti.com