

Présent et futur des places de marché en France : vers un nouveau modèle économique

Oihab Allal-Chérif

**Enseignant Vacataire Grenoble Ecole de Management
Doctorant en Sciences de Gestion, CERAG, UMR CNRS n°5820
Université Pierre Mendès France**

Dimitris Assimakopoulos

Professeur en Sciences de Gestion Grenoble Ecole de Management

Marc FAVIER

**Professeur en Sciences de Gestion, CERAG, UMR CNRS n°5820
Université Pierre Mendès France**

Contact :

Oihab Allal-Chérif

106 Cours Berriat 38000 Grenoble

06.82.41.06.11

oihab.allal-cherif@grenoble-em.com

Résumé :

Depuis plusieurs années déjà, la légitimation des places de marché se fait attendre. Apparues à la fin des années 1990, leur utilisation reste marginale malgré toutes les prévisions. Si certains grands groupes agissent en précurseurs et investissent dans ces nouveaux outils, la plupart des entreprises restent méfiantes et n'utilisent pas ou très peu ces plates-formes numériques interentreprises. Celles-ci présentent pourtant des arguments très convaincants, mais comment être crédible quand elles doivent sans cesse démentir des rumeurs de faillites. De plus l'appellation « place de marché » recouvre des réalités tellement diverses qu'il est difficile de comparer les offres et de s'y retrouver parmi la multitude des prestations offertes. Le but de cette communication est d'observer, d'analyser et de classer l'ensemble des places de marché francophones, soit 123 prestataires représentatifs des places de marché dans le monde, afin d'avoir une vision précise de ce qu'elles proposent. Une typologie matricielle nous permettra successivement (1) de mettre en évidence leur diversité et leur répartition suivant leur modèle économique, (2) de constater qu'elles négligent des services à forte valeur ajoutée pour lesquels la demande est assez forte pour se disputer des prestations très peu rentables pour lesquelles l'offre est bien supérieure aux besoins et (3) d'anticiper les évolutions futures grâce à l'étude des mouvements stratégiques que certaines d'entre elles opèrent déjà.

Mots clés :

Place de marché, typologie, modèle économique, transactions, communautés.

Présent et futur des places de marché en France : vers un nouveau modèle économique

Résumé :

Depuis plusieurs années déjà, la légitimation des places de marché se fait attendre. Apparues à la fin des années 1990, leur utilisation reste marginale malgré toutes les prévisions. Si certains grands groupes agissent en précurseurs et investissent dans ces nouveaux outils, la plupart des entreprises restent méfiantes et n'utilisent pas ou très peu ces plates-formes numériques inter entreprises. Celles-ci présentent pourtant des arguments très convaincants, mais comment être crédible quand elles doivent sans cesse démentir des rumeurs de faillites. De plus l'appellation « place de marché » recouvre des réalités tellement diverses qu'il est difficile de comparer les offres et de s'y retrouver parmi la multitude des prestations offertes. Le but de cette communication est d'observer, d'analyser et de classifier l'ensemble des places de marché francophones, soit 123 prestataires représentatifs des places de marché dans le monde, afin d'avoir une vision précise de ce qu'elles proposent. Une typologie matricielle nous permettra successivement (1) de mettre en évidence leur diversité et leur répartition suivant leur modèle économique, (2) de constater qu'elles négligent des services à forte valeur ajoutée pour lesquels la demande est assez forte pour se disputer des prestations très peu rentables pour lesquelles l'offre est bien supérieure aux besoins, (3) d'anticiper les évolutions futures grâce à l'étude des mouvements stratégiques que certaines d'entre elles opèrent, et (4) de faire des recommandations aux gestionnaires de ces places de marché afin qu'ils puissent mieux mettre en valeur les avantages considérables qu'ils sont susceptibles de procurer à leurs clients.

1. Introduction

Il peut sembler assez surprenant que des outils aussi prometteurs sur le papier que les places de marché (PDM) peinent encore à conquérir l'économie et à devenir aussi incontournables que les banques ou les sociétés de consulting. Les économies promises par ces plates-formes d'affaires devraient effectivement attirer en masse les clients soucieux de réaliser des gains de productivité de façon rapide et durable. Pourtant il y a beaucoup d'appelés et peu d'élus parmi les entrepreneurs qui se sont lancés dans l'aventure des PDM et parmi les milliers de « start-up » qui ont investi sur ce créneau, seules quelques centaines dans le monde ont survécu et leur nombre continue aujourd'hui encore à se réduire consécutivement aux fusions et aux faillites dont elles font l'objet. Pourtant, depuis déjà près de 20 ans, les experts s'accordent pour dire que le volume des échanges commerciaux en B2B généré par des outils électroniques va augmenter considérablement et qu'il concernera toutes les industries (Malone et al. 1987, 1989). Si certaines entreprises seront les créatrices de ces nouvelles formes de hiérarchies électroniques, les autres y collaboreront également et en goûteront les fruits en les intégrant dans leur stratégie.

Il n'est cependant pas simple de définir dans quelle mesure une entreprise a intérêt à être motrice ou suiveuse de ce processus de hiérarchisation numérique. De plus, avec la disparition de plus de 80% des PDM créées depuis 2000 en Europe, la méfiance est devenue la règle. Les offres restent toujours innombrables, avec des services divers dont la valeur ajoutée est très variable. Les PDM intègrent des fonctionnalités qui dépassent très largement le cadre des approvisionnements, domaine de prédilection mais pas exclusif de celles-ci. L'instabilité, la diversité, et une certaine fragilité sont des caractéristiques qui ne contribuent pas à faciliter le choix d'une solution e-business. Le paysage des PDM doit donc être mieux appréhendé par les sociétés susceptibles de les utiliser, mais il semble presque impossible d'avoir les idées claires dans un univers aussi complexe et instable.

Pourtant, les enjeux sont considérables car l'irruption d'Internet dans le business interentreprises fait de l'optimisation de la gestion des partenariats et des relations client/fournisseur un avantage concurrentiel important et décisif. Il est donc impératif de ne pas se faire distancier dans ce domaine par ses concurrents. D'autant que les raisonnements

stratégiques se font maintenant de façon globale et que les cycles de vie des produits et des technologies sont de plus en plus courts, ce qui ne permet pas beaucoup d'hésitations de la part des décideurs. Il faut donc parvenir à répondre aux questions suivantes :

- quand l'organisation doit-elle décider de se lancer dans l'aventure des PDM ?
- quelle forme de PDM choisir parmi toutes celles qui proposent leurs services ?
- dans quelle mesure faut-il externaliser une partie des activités liées aux places de marché, telles que le référencement, la gestion des appels d'offre, les approvisionnements ?
- quel est le montant d'investissement raisonnable à consacrer à l'implémentation de ce nouvel outil ?

La plupart de ces questions ont fait l'objet de publications qui permettent de trouver des réponses contextualisées. Mais d'autres questions ont peu ou pas été étudiées et ce sont ces questions qui feront l'objet de cette recherche :

- doit-on attendre des PDM qu'elles soient strictement un outil d'optimisation des coûts ou peut-on espérer les utiliser à un niveau plus stratégique comme un outil d'analyse de marché, de prise de décision, de veille, de gestion de projet ?
- les PDM sont-elles un outil qui amplifie la compétition ou un moyen de favoriser la collaboration entre des acteurs qui n'auraient pas spontanément souhaité travailler ensemble au développement de nouveaux produits ou de nouvelles technologies ?
- sur une PDM, doit-on accorder plus d'importance à la gestion des transactions ou à la maîtrise de l'information ?
- quel est le véritable avenir des PDM : comment détecter celles qui ont vraiment de l'avenir de celles qui sont dès à présent menacées par leurs modèles économiques non viables ?

Pour répondre à ces questions, nous allons observer les PDM francophones que nous allons recenser et dont nous allons répertorier les fonctionnalités. Ce travail nous conduira à l'analyse et à la catégorisation de ces PDM au sein d'une typologie matricielle mettant en cause le type de relation entre les acteurs. Le positionnement de chacune des 123 PDM nous permettra de faire des remarques et des recommandations sur le positionnement stratégique de ces PDM, sur les opportunités de développement des PDM en France, et par extension dans le monde, ainsi que sur le futur de ces PDM. Nous commencerons cependant par rappeler les fondements théoriques des PDM qui les imposent comme une évolution naturelle dans la

façon de faire des affaires, et non pas comme des gadgets numériques que l'on voudrait artificiellement nous imposer comme la solution miracle à tous les problèmes.

2. Synthèse des fondements théoriques des PDM

a. Les places de marché : des Systèmes d'Information Inter Organisationnels

En 2000, Philippe Nieuwbourg, président de l'Association Européenne des Places de Marché (AEPDM), définissait les places de marché comme des lieux virtuels de commerce entre entreprises, c'est-à-dire des sites Internet, sur lesquels se retrouvent plusieurs acheteurs et plusieurs vendeurs pour y conclure des transactions d'achat de produits et de services (Nieuwbourg et d'Hondt, 2000, p46). C'est en tous cas ce qu'espèrent les gestionnaires de PDM, car c'est sur cette activité qu'ils vont pouvoir se rémunérer le plus facilement en prenant une commission sur chacune des transactions effectuées. Ainsi, CPGMarket (www.cpgmarket.com : Consumer Packaged Goods industry) est une place de marché qui mutualise les achats de grands groupes agro-alimentaires (Danone, Nestlé, Henkel,...) auprès de ses 7 900 fournisseurs. Elle réalise un très grand nombre de transactions, mais son cas est exceptionnel : quand des géants de l'industrie décident que leurs transactions ne s'effectueront plus que par l'intermédiaire de leur place de marché commune, leurs fournisseurs n'ont guère d'autre choix que de les suivre. Pourtant, une PDM indépendante qui ne se présenterait que comme un nouveau lieu d'achat et de vente avec pour seule particularité d'être numérique, n'aurait que peu de chances d'être suffisamment attractive pour garantir sa subsistance. Les PDM ne peuvent se contenter d'être une alternative ou un intermédiaire supplémentaire dans la chaîne de valeur.

Jean-Jacques Rechenmann souligne en 2002 qu'une PDM peut être définie « au sens large, comme un site d'échange d'informations sur l'offre et la demande, auquel souscrivent les principaux acteurs d'un secteur ou d'un domaine d'activité déterminé » (Rechenmann, 2002, p21). Le terme « transaction » a disparu de cette définition : la vocation des PDM n'est alors plus essentiellement commerciale mais informationnelle. Les décideurs qui fréquentent ces PDM sont avant tout à la recherche d'informations qui vont leur permettre d'innover – des

idées pouvant germer grâce à la rencontre de nouvelles opportunités, économiques et techniques, consultables sur le site – ou de développer leur entreprise grâce à une meilleure connaissance des segments de marchés acquis ou à conquérir. Avant de pouvoir prétendre au titre de plate-forme d'achat exclusive d'un secteur d'activité, c'est-à-dire de PDM transactionnelle, une PDM doit d'abord être informationnelle c'est-à-dire fédérer tous les acteurs de la profession et acquérir une solide notoriété (Rechenmann, 2002, p 40).

Bien plus qu'un simple site de mise en relation, une place de marché peut ambitionner de devenir la communauté virtuelle de référence – universelle – sur son domaine. C'est le cas de COVISINT, créée en février 2000 par Ford Motors, General Motors et DaimlerChrysler. Cette place de marché « se veut une communauté virtuelle pour l'industrie automobile qui permet de fournir des nouvelles sur l'état général du marché » (Aubert et Dussart, 2002, p 11). C'est un véritable « espace de travail inter-organisationnel » qui a pour vocation de devenir une base de connaissance collective consacrée à l'automobile et de permettre à ses membres de travailler ensemble à la résolution de problèmes et de relever à plusieurs de nouveaux défis inaccessibles seuls. Pourtant, la concurrence extrême dans ce secteur rend certains constructeurs « réticents de partager trop d'informations sur le portail ». Reste que ce type de place de marché est un spécimen de communauté virtuelle marchande qui répond d'abord à une attente de la plupart des acteurs et tente de s'adapter à l'évolution du contexte économique.

b. Les PDM : la meilleure solution pour réduire les coûts de transaction ?

La littérature est encore assez pauvre en ce qui concerne les places de marché. Ce sont surtout de jeunes chercheurs qui publient régulièrement sur ce sujet qui pose de nombreux problèmes. D'abord son extrême diversité : en effet, l'appellation « place de marché » désigne des réalités très différentes car elle est utilisée pour qualifier de nombreuses formes de relations numériques inter entreprises. Ces relations principalement entre des sociétés et leurs fournisseurs peuvent aller du simple achat « one-shot », pour répondre à un besoin très ponctuel, à un partenariat de longue durée, avec des co-développements, des investissements conjoints, des projets liés à de nouveaux composants, de nouveaux produits ou de nouvelles technologies. Mais les places de marché peuvent également permettre des collaborations entre des sociétés concurrentes, qu'elles soient acheteuses ou vendeuses, par exemple sur des

projets de recherche et développement. Les PDM peuvent donc adopter un positionnement très différent en fonction du marché auquel elles se consacrent, de la façon dont elles souhaitent se rémunérer, du rôle qu'elles souhaitent jouer vis-à-vis de leurs membres.

Le principal intérêt de ces plates-formes inter organisationnelles est de réduire les coûts de transaction et de coordination pour l'ensemble des acteurs, de faciliter la recherche de nouveaux fournisseurs, de pouvoir comparer leurs offres plus facilement et plus complètement, d'éliminer les intermédiaires et de bénéficier d'effets volume. Les places de marché sont des organisations hybrides entre le marché pur, ou ce sont les 5 forces de Porter qui déterminent les conditions transactionnelles, et la hiérarchie, où c'est le management qui fixe la qualité, les coûts et les délais acceptables (Porter, 1986 ; Coase, 1937). Les PDM remettent dans en question le modèle linéaire de circulation des biens et des capitaux (Porter, 1982 ; Fisher, 1997) pour favoriser le développement de structures en réseau qui favorisent à la fois la compétition et la coopération inter entreprise. Si, au premier abord, la principale caractéristique des PDM est de favoriser la circulation de l'information, donc d'augmenter considérablement la transparence au sein d'un marché, une meilleure connaissance de ces outils nous permet de constater que c'est dans la collaboration que ce situe le véritable bouleversement. Les PDM constituent le moyen idéal de coordonner l'action conjointe de plusieurs entreprises dans la réalisation de projets, le partage de ressources et d'informations stratégiques ou le développement de nouveaux produits et de technologies innovantes (Dulbecco et Rocchia, 1995).

c. Les PDM : une relation d'agence ?

L'environnement incertain, l'asymétrie de l'information et les intérêts divergents du prestataire d'une PDM et de ses membres apparentent la relation entre opérateurs, acheteurs et fournisseurs à une relation d'agence (Brousseau, 1993 ; Benda, 2004). En effet, cette relation « repose sur des contrats par lesquels deux types d'organisation (les acheteurs et les fournisseurs) ont recours aux services d'une autre (l'opérateur) pour accomplir, en leur nom, une ou plusieurs tâches, dans un domaine décisionnel particulier » (Benda, 2004).

La relation est très fortement en faveur de l'acheteur qui prend l'initiative et qui ne laisse pas de choix au fournisseur, ni sur le fait de devenir membre d'une PDM, ni sur le choix de celle-ci. Il n'est pas rare que le créateur d'une PDM, ainsi que le principal actionnaire, soit un

acheteur, comme c'est le cas pour Hubwoo, Answork ou Schneider/SourcingParts. Naturellement, cette relation d'agence tripartite de coopération semble biaisée, car certains intérêts sont mieux défendus que d'autres et toutes les parties prenantes ne sont donc pas motivées de la même façon à prendre part aux PDM. Cette iniquité est sans doute une des raisons du manque de popularité des PDM car si toutes les parties ne s'investissent pas en confiance dans la relation, celle-ci a toutes les chances d'échouer à plus ou moins court terme. Il semble donc assez judicieux d'envisager une remise en cause de la relation d'agence afin de rééquilibrer les avantages retirés par chacune des parties impliquées dans une PDM. Ce rééquilibrage ne se fera pas sans un changement radical de modèle économique non plus fondé sur la réduction des coûts et sur la gestion optimale des transactions qui mettent les fournisseurs dans une position de victime, mais fondé sur la mise en valeur d'un partenariat tactique voir même stratégique et plus seulement opérationnel avec ces mêmes fournisseurs.

d. Les implications sociales des PDM

Les analystes mettent systématiquement en avant la dimension « coûts » des PDM. Cependant, les PDM en tant que réseaux d'entreprises, avec un site web sur lequel se connectent des personnes, possèdent une dimension sociale très forte. En effet, les relations économiques entre les individus impliquent nécessairement des relations sociales qui peuvent avoir une influence très forte sur le fonctionnement très mécanique des affaires (Granovetter, 1985).

3. Méthodologie de recherche

a. Les limites des typologies existantes

Il existe déjà de nombreuses typologies des PDM, mais elles ne tiennent souvent compte que du type de marché ou de produits auxquels elles sont consacrées. Ces typologies peuvent intégrer des outils qui ne sont plus vraiment des PDM, mais des sites de commerce en ligne, des sites d'enchères ou de comparaison de prix. De très nombreux termes sont utilisés dans la littérature pour désigner les PDM ou d'autres réalités proches, mais différentes. Il est difficile de faire une distinction entre « electronic marketplace, electronic market, electronic trades, electronic exchange, electronic hubs, electronic platforms » (Hartmann, 2002). De plus, le phénomène d'intégration et de convergence des outils aggrave encore une situation bien

confuse. Les ERP principalement intègrent de plus en plus de fonctionnalités des PDM, et les PDM de plus en plus de fonctionnalités des ERP. Il devient alors difficile de distinguer les prestations spécifiques aux PDM de celles plus communément proposées par d'autres outils. Pourtant, certaines attentes des entreprises propres aux achats et aux relations avec les fournisseurs sont à la fois très nombreuses et très critiques. Ces entreprises seraient prêtes à investir massivement si les PDM leurs proposaient de véritables solutions à leurs problématiques achat, à long terme, et pas simplement du « cost killing » et des news qui ne sont intéressantes que sur une période extrêmement courte.

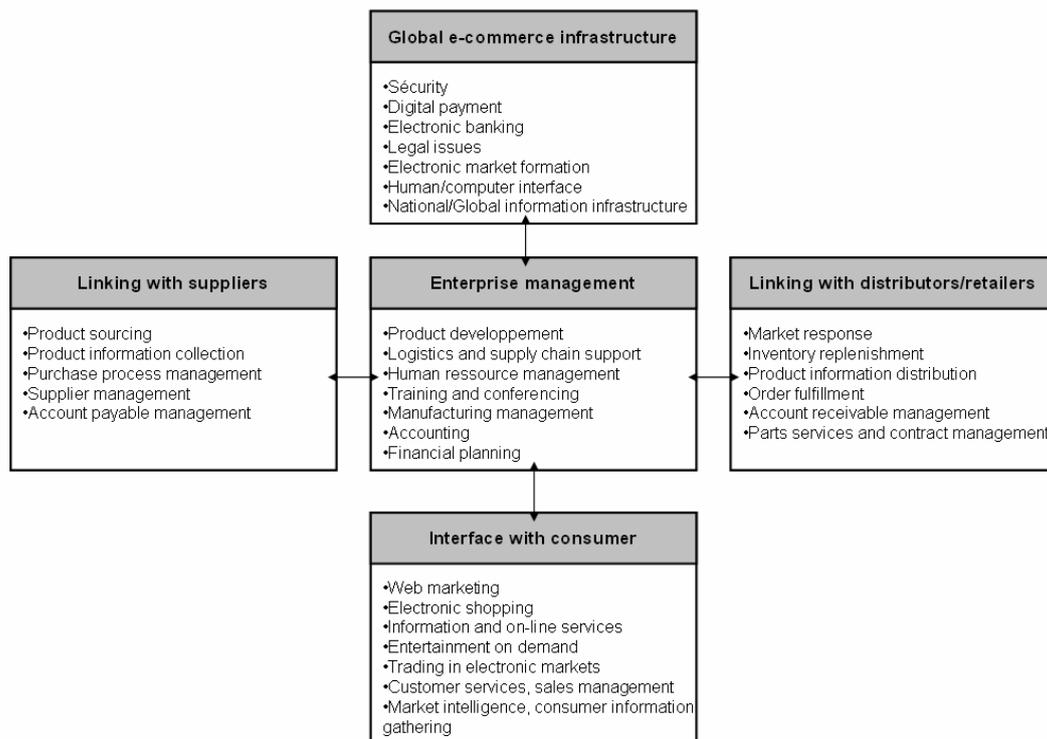


Figure 1 – The scope of B2B electronic commerce (Shaw, 2000, Hartmann, 2002)

Certaines typologies prennent aussi en compte le niveau de développement des plates-formes (Nieuwbourg et d'Hondt, 2000), mais ces types sont plus liés à la maturité de la PDM que de la nature même des relations dont elle est le moyen. Ces relations peuvent être caractérisées par le degré d'implication des acheteurs et des fournisseurs, le volume d'investissement, et donc la confiance qui ont les uns envers les autres (Bensaou, 1999).

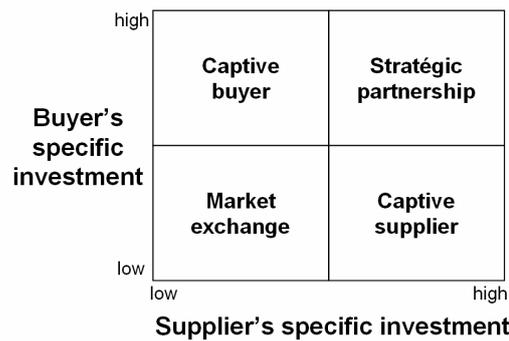


Figure 2 - Type de relations (Bensaou, 1999)

b. Construction d'une nouvelle typologie

Cette recherche est donc exploratoire car son but est d'avoir une meilleure visibilité de la situation actuelle des PDM, des prestations qu'elles offrent et des opportunités qui pourraient les conduire à adopter une stratégie différente garantissant à la fois une meilleure rentabilité et une meilleure adéquation avec les attentes de leurs clients potentiels.

D'abord, il s'agit de construire une typologie des places de marché francophones. Cette construction s'est déroulée en 5 étapes :

- *la première étape* a consisté en des lectures d'ouvrages et de revues spécialisées afin de faire une première liste des places de marché francophones les plus connues et les plus utilisées ainsi que de leurs différentes fonctionnalités. Parallèlement à ce recensement, l'étude de typologies déjà existantes des places de marché nous a permis de déterminer les critères grâce auxquels nous pourrions avoir une meilleure visibilité de la composition de cette population et de son évolution. Nous verrons que certaines PDM peuvent être des outils purement opérationnels, d'autres tactiques, d'autres stratégiques, avec des préoccupations relativement différentes selon les cas.
- *la seconde étape* qui a suivie a été la recherche sur Internet, grâce à des moteurs de recherche, des forums spécialisés, des newsletters, de nouvelles PDM afin de compléter cette liste ainsi que le contact téléphonique ou par mail afin d'obtenir des informations supplémentaires et de pouvoir avoir un degré de détail plus élevé en ce qui concerne les fonctionnalités disponibles ou pas sur chacune des plates-formes. Ces

informations de première main nous permettrons de construire une matrice associant à chaque PDM l'ensemble des outils qu'elle propose à ses clients.

- *la troisième étape* est la création de cartes conceptuelles avec le positionnement des fonctions d'une part et des prestataires d'autre part suivant deux axes : un axe horizontal sur lequel se mesure la durée de la relation entre les membres de la PDM (relation qui peut être acheteur/fournisseur, acheteur/acheteur ou fournisseur/fournisseur), et un axe vertical sur lequel on visualise le degré de coopération entre chacune des parties prenantes.
- *la quatrième étape* est le positionnement des fonctionnalités que proposent les PDM sur notre carte conceptuelle. Ce positionnement nous conduira à structurer notre typologie en 4 types de prestations qui détermineront 4 types de PDM, avec la possibilité qu'une PDM recouvre plusieurs types ou évolue d'un type à un autre.
- *la cinquième étape* consiste à positionner les fonctionnalités, puis les PDM elles-mêmes, sur cette matrice, et nous pourrons alors visualiser la nature exacte de l'offre proposée par les PDM francophones. Nous pourrons donc mieux comprendre la situation actuelle et en rechercher les causes grâce aux caractéristiques de cette offre qui nous conduiront à certaines conclusions quand au devenir et aux potentialités des PDM.

4. Principales découvertes

a. Le recensement des places de marché

Le premier problème qui s'est posé pour pouvoir répertorier l'ensemble des places de marché francophones est un problème de définition. En effet, suivant les sources, les places de marché peuvent désigner pratiquement tous les sites qui mettent en relations ou en compétition des entreprises d'un même marché. Nous avons donc certains sites apparentés à eBay, site qui fait vivre de très nombreuses entreprises non seulement aux États-unis mais aussi en France, qui postulaient pour le statut de place de marché. Il a donc été nécessaire de faire le tri dans

les annuaires de référencement des PDM et dans les revues spécialisées afin de cibler les sites les plus proches de notre définition.

La seconde difficulté a consisté à compléter cette première liste issue d'un travail de sélection avec des PDM recrutées directement sur Internet en utilisant les moteurs de recherche ainsi qu'avec certaines PDM non répertoriées et non référencées mais qui ont pu faire l'objet d'études, d'articles de presse ou d'enquêtes de cabinets de consulting. Si ces places de marché se comptaient par centaines en 2000, il est difficile d'en trouver plus de 100 en France aujourd'hui, tous secteurs confondus.

Le dernier obstacle résidait dans la comparaison de sites web qui, malgré leurs points communs, s'adressent à des marchés différents – de l'agro-alimentaire à l'informatique en passant par les services – avec des moyens différents – de la petite start-up à la filiale d'un ou plusieurs grands groupes industriels – suivant des stratégies différentes – certaines étant orientées acheteurs, d'autres fournisseurs, d'autre encore se prétendant indépendantes. En choisissant des critères liés à la forme de la relation permise par les PDM et non liés aux secteurs ou aux volumes, nous nous focalisons sur l'essence même de la PDM, sa raison d'être, ce qui fait qu'elle saura non seulement attirer des membres mais aussi les fidéliser. Il a donc fallu identifier toutes les prestations susceptibles d'être proposées par une PDM, et les classer dans 4 catégories en fonction des critères que nous avons choisis.

b. Les places de marché francophones et leurs fonctionnalités :

Norm	e-sourcing														Business Intelligence														Commerce Collaboratif													
	Appels d'offre	Enchères / Enchères inversées	eRFQ	eRFI	Deep sourcing : calcul des coûts/dépenses	Réferencement	Qualification	Vente de logiciels ou plate-forme	Gestion des contrats / contrats-cadres	e-procurement	e-catalogues	Module négociation	Commande en ligne	Facturation électronique	Paiement en ligne	Analyse de données et Repricing	Prévisions	SCM	Gestion collaborative des stocks	EEP	CRM / SRM	Conseil achat	Gestion de projet achat	Profil personnalisé fournisseur	Benchmarking	Certification électronique	Co-Design ou design collaboratif	Co-conception / R&D	Communautés / Forums	Veille Stratégique / Benchmarking	Travail Collaboratif	Prestations Intellectuelles	Spend Management	GED Collaborative	Gestion du changement	Knowledge Management	e-externalisation des achats					
Clickandtrust									1				1																													
Business Objects							1								1		1																									
C2E																		1					1																			
Cognos							1								1	1	1																									
D&B				1			1								1		1																									
ExpertConsultant																	1						1																			
SAS Institute Inc.				1	1										1	1	1	1			1																					
b-process							1	1				1																								1						
ITE Soft									1				1																													
Omnikles									1				1																													
ReadSoft							1	1				1																														
Ariba-FreeMarkets	1	1	1				1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1								1																	
AchatPro	1						1	1	1		1	1	1													1														1		
Access Commerce	1			1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1											1	1															
Alcor									1	1																																
AtosWorldline									1			1										1																				
Autobiznet									1	1	1																															
BuyingPack	1						1	1	1								1	1				1	1			1	1		1													
Cartadoo									1			1																														
Catalogic									1	1					1																											
cc-Hubwoo (-Avisium)	1	1	1				1	1	1	1	1	1	1	1																									1			
Computacenter									1																																	
CPGMarket							1	1		1	1				1	1		1	1																							
Domilec									1	1																																
Echanet Technologies									1																																	
Elemma									1																																	
ExpertSelect									1														1																			
Eurotransfret									1									1																								
Generix									1									1				1																				
Hitechpros									1														1																			
Hospit-Hall									1																																	
Influe									1	1																																
Itsys									1																																	
Jouve									1	1																																
Keeboo									1	1																																
K-Buy	1	1					1	1														1	1																			
Manutan	1								1	1		1	1	1	1																											
MDB Procurement							1	1	1	1	1	1																														
Mobeo Gulliver									1	1																																
My Day Solutions									1	1																																
Netplus Communication									1	1																																

Nom	e-sourcing														Business Intelligence														Commerce Collaboratif													
	Appels d'offre	Enchères / Enchères inversées	eRFQ	eRFI	Deep sourcing : calcul des coûts/dépenses	Référencement	Qualification	Vente de logiciels ou plate-forme	Gestion des contrats / contrats-cadres	e-catalogues	Module négociation	Commande en ligne	Facturation électronique	Paiement en ligne	Analyse de données et Reporting	Prévisions	SCM	Gestion collaborative des stocks	EEP	CRM / SRM	Conseil achat	Gestion de projet achat	Profil personnalisé fournisseur	Benchmarking	Certification électronique	Co-Design ou design collaboratif	Co-conception / R&D	Communautés / Forums	Veille Stratégique / Benchmarking	Travail Collaboratif	Prestations Intellectuelles	Spend Management	GED Collaborative	Gestion du changement	Knowledge Management	e-externalisation des achats						
Radiospares									1	1							1																									
Restaupro								1	1	1	1																															
Stibo Catalog								1	1																											1						
Tact Développement								1	1																																	
Teccom								1																																		
frempe	1	1				1		1																																		
123Presta	1	1				1																																				
AchatPublic	1	1																																								
Adesium	1	1																																								
B2eMarkets	1					1		1	1	1							1					1			1				1								1					
Bravo Solution	1	1				1		1																											1							
Double Trade	1	1																						1					1													
eFront	1	1	1																																							
e-marchespublics	1	1																																								
Frontis	1	1	1		1	1											1																									
Ivalua	1	1	1			1		1																																		
KeySuppliers	1																																									
Kompass	1																																									
NRJMarket	1																																									
Oalia	1																																									
Oracle (erp)	1						1	1	1								1				1	1																				
PeopleSoft (erp)	1	1				1		1	1		1										1	1																				
Perfect Commerce	1																																									
PhpDeal	1	1															1																									
Portum	1	1	1			1																	1																			
Procuri	1	1	1		0		1	1							1	1						1	1																			
RollingCost	1	1	1	1	1	1	1																																			
SAP (erp)	1	1				1		1	1			1					1	1	1		1	1	1			1																
SourcingParts	1	1	1	1	1	1		1	1		1				1	1																										
SynerDeal	1				1	1		0	0						1	1						1	1														1					
Textinet	1	1	1			1																																				
Trade2b	1			1	1	1		1	1	1							1	1				1	1			1		1	1					1								
Traveldoo technologies	1							1			1																															
Archimed																										1				1				1								
Appli-Box								1	1								1				1				1										1							
Beta System Software																										1									1							
Ever Team																										1									1							
Elikea																									1		1		1													
Eptica																									1				1													
Freeborders	1							1																	1	1	1		1													
Fyra																										1									1							
Hemisphere								1	1																1		1		1					1								

c. La typologie des fonctionnalités des places de marché

L'observation des fonctionnalités des PDM nous a permis de les classer dans 4 catégories.

▪ *L'e-sourcing*

Nous définirons l' « e-sourcing » comme la recherche, grâce à des systèmes d'information, et dans un délai assez court, c'est-à-dire en quelques jours ou quelques semaines, d'une réponse à une demande commerciale avec la volonté d'obtenir le meilleur coût d'acquisition et une rentabilité quasi-immédiate. Il s'agit donc de trouver la meilleure source pour répondre à un besoin exprimé par l'entreprise.

Cette recherche s'accompagne de « négociations numériques » permises par de nouveaux outils comme les e-RFI (electronic Request For Information), formulaires qui permettent de sélectionner progressivement et rapidement l'élite des fournisseurs susceptibles de remporter le marché, les e-RFP (electronic Request For Proposal), qui permettent de comparer très finement les différentes offres et les e-RFQ (electronic Request for Quote/Quotation) déterminantes pour la décision finale. Le processus de « e-sourcing » s'achève souvent par des enchères inversées afin de départager les derniers fournisseurs qui ont passé tous les filtres précédent et de baisser mécaniquement les prix. Le « e-sourcing » n'intègre pas vraiment la notion de partenariat ou de construction d'une collaboration à long terme entre l'acheteur et les fournisseurs qui le subissent. C'est donc une mise en concurrence intense et radicale dont l'objet est de répondre à un besoin ponctuel en optimisant certains critères sans tenir compte de la qualité de la relation avec le fournisseur concerné.

Des sociétés industrielles telles que HP France ou Caterpillar France, on régulièrement recourt aux enchères afin d'acquérir des lots de composants ou certains volumes de matières premières nécessaires à la fabrication de leurs produits. Ces enchères sont organisées de façon très ponctuelle et opportuniste, sans aucune intention de développer d'autres relations avec le fournisseur sélectionné une fois la transaction effectuée.

- ***L'e-procurement***

L' « e-procurement » consiste à gérer les relations commerciales entre une entreprise et ses fournisseurs grâce aux technologies de l'information et de la communication, c'est-à-dire qu'il permet à cet entreprise de structurer, de documenter, d'analyser et d'optimiser les conditions d'achat de produits et de services auprès de ces fournisseurs. Ceux-ci ont alors fait l'objet d'audit financiers, industriels et technologiques afin d'être homologués pour faire partie, pendant une période donnée, des partenaires de l'entreprise concernée. Ils peuvent bénéficier d'engagements semestriels ou annuels en termes de volumes de production de la part des acheteurs qui leurs font signer des contrats cadre afin de fixer les niveaux de prix, de quantité et surtout de qualité avec des pénalités en cas de non respect de ces normes. La consultation d'e-catalogues et la passation de commandes en ligne sont les fonctionnalités centrales des systèmes d'e-procurement. La possibilité de mémoriser les factures et d'analyser les données capitalisées par les outils informatiques est un moyen de passer de la réaction face à un besoin à l'anticipation de ce besoin et à la mise en place d'un début de stratégie achat qui sera plus approfondie dans un contexte de « business intelligence ».

Au sein des 110 sites mondiaux de Thomson, l'application d'e-procurement, Hubwoo, est la deuxième application la plus utilisée après le mail. Avec 1,8 milliards d'euros d'achats à gérer en 2004 et environ 10 000 commandes, l'utilisation d'une plate-forme d'achat génère des retours sur investissements considérables. L'exemple est encore plus flagrant avec EDF (Electricité de France) et ses 1 800 agences en France. L'outil d'e-procurement va permettre une normalisation des processus achat entre chacune d'entre elle et un regroupement des volumes pour agir sur les coûts. De plus, la connaissance de l'ensemble des fournisseurs utilisés dans toutes les agences va permettre de réduire considérablement leur nombre et de se concentrer sur ceux qui proposent les meilleures conditions d'affaires.

- ***La « business intelligence »***

En ce qui concerne la « business intelligence », il s'agit de mettre en place des solutions de standardisation, de globalisation et d'anticipation pour que le service achat fonctionne de façon homogène dans le temps et l'espace. En effet, le « benchmarking achat » fait circuler les meilleures pratiques entre les différents pays ou continents et entre les différents services. Le partenariat entre acheteurs et fournisseurs est particulièrement étroit avec des transferts

technologiques, des associations sur des projets de recherche innovation, un soutien destiné à l'optimisation des performances et de la rentabilité des fournisseurs qui évitent l'obsolescence. L'intervention de consultants ou de cabinets d'audit permettent la création de certifications des procédures d'achat. Clients et fournisseurs sont imbriqués sur le plan opérationnel et logistique avec un traçage des ordres de fabrication depuis l'usine jusqu'à leur réception. La fidélité est très forte envers ces fournisseurs qui s'impliquent beaucoup dans le succès de leur client et qui partagent les mêmes risques.

Le groupe Schneider a co-développé avec le prestataire SourcingParts une plate-forme d'achat qui regroupe à la fois des fonctionnalités d'e-sourcing, d'e-procurement mais surtout de « business intelligence ». Le projet a été mis en œuvre pour répondre aux besoins d'un groupe tentaculaire pour lequel la standardisation des processus d'appel d'offre est fondamentale. Mais l'attente se situe également au niveau anticipatif : Schneider souhaite avoir la capacité d'analyser chacun de ses 4 marchés et 58 segments d'achats pour pouvoir optimiser la gestion de ses commandes, de ses approvisionnements et de ses stocks. La mise en place d'indicateurs de mesures de la performance du service achat par marché, segment, pays, zone ou acheteur, va conduire à une amélioration progressive continue non seulement de la maîtrise des coûts, mais aussi de la qualité, des délais, des informations, des innovations technologiques et des projets achat.

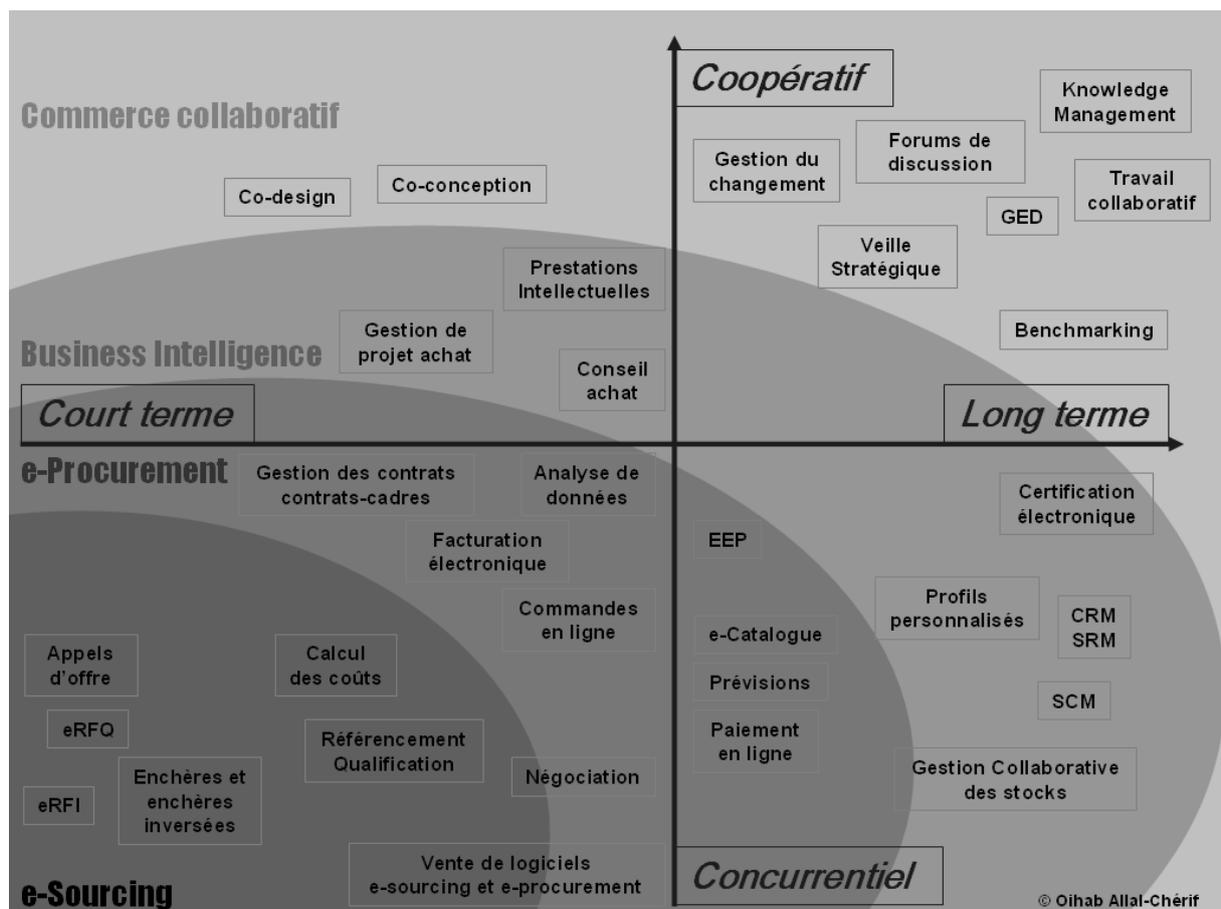
▪ *Le commerce collaboratif*

Le commerce collaboratif en est encore à ses balbutiements dans la plupart des secteurs de l'économie. Pourtant certaines compagnies ont commencé à envisager, développer et pérenniser la coopération sur le moyen et le long terme. Le co-développement (ou développement collaboratif) et le co-design (ou design collaboratif) consistent, pour un ou plusieurs acheteur et un ou plusieurs fournisseur, à mettre en commun des ressources en terme de savoir, de savoir-faire, de matériel ou de financement afin de créer un nouveau produit ou une nouvelle technologie. L'intégration des fournisseurs au processus d'innovation procure des avantages considérables. Ils permettent une synergie de l'ensemble des acteurs qui s'orientent simultanément vers le même objectif final.

Essentiellement utilisée dans l'industrie, cette forme de relation entre partenaires qui travaillent sur les niveaux successifs d'une chaîne de valeur est particulièrement efficace pour

la co-conception de produits techniques comme les véhicules automobiles. Peugeot fait est une des rares sociétés à avoir investi massivement dans ce domaine en France pour développer son propre outil, l'offre étant extrêmement pauvre et le potentiel en termes d'avantage concurrentiel étant considérable.

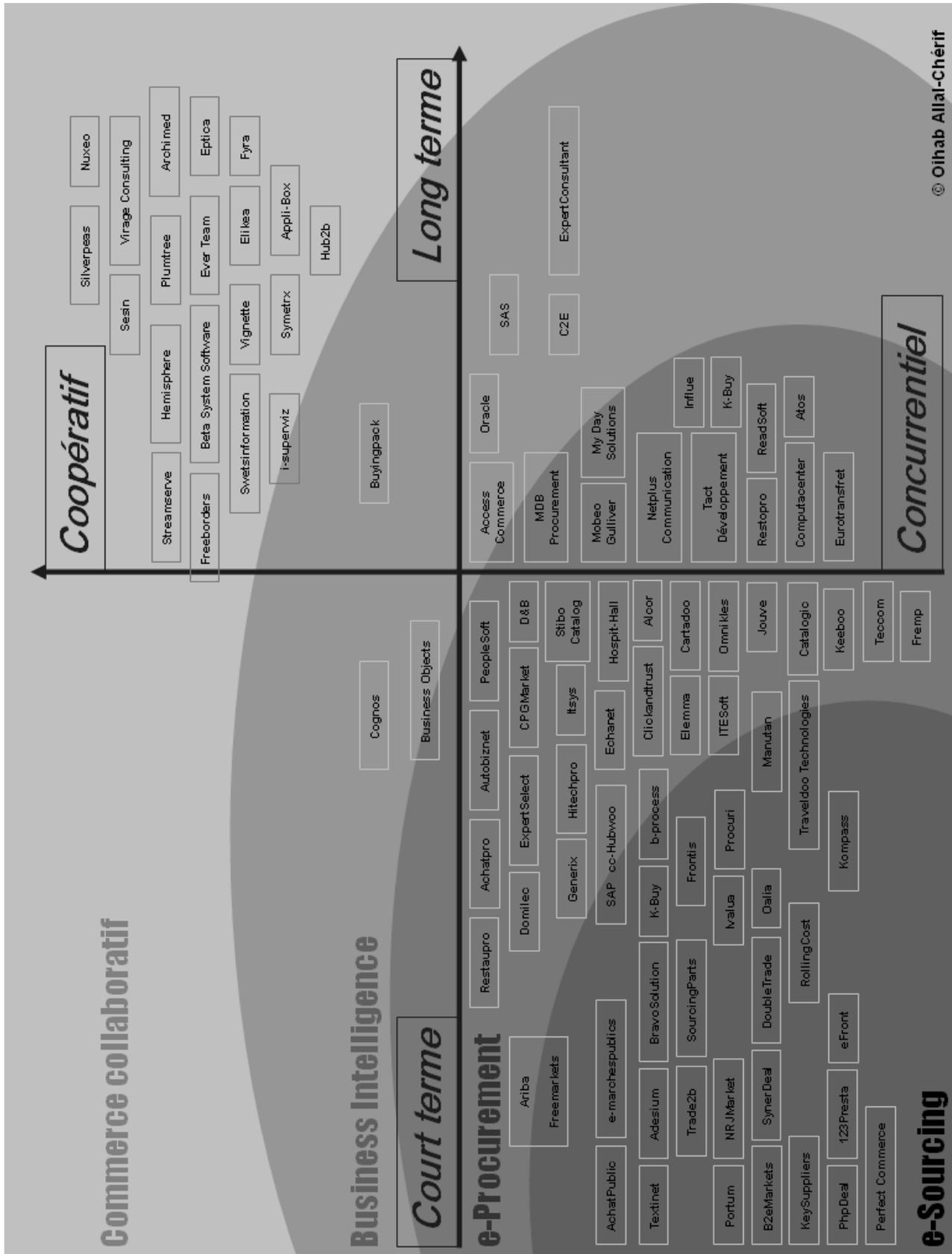
Nous observons que la répartition des fonctionnalités des PDM est relativement homogène dans chacune des 4 catégories.



d. La typologie des PDM selon positionnement stratégique

Cependant, quand nous nous intéressons au positionnement stratégique des places de marché elles-mêmes, nous constatons que celles-ci sont très concentrées dans la zone dites e-sourcing, et que plus on s'en éloigne, moins elles sont nombreuses, alors que ce sont les fonctionnalités de business intelligence et celle du commerce collaboratif qui non seulement sont les plus demandées, mais également qui apportent le plus de valeur ajoutée. Elles nécessitent cependant une plus grande expertise, mais la demande est forte et même si les investissements

requis sont un peu plus importants, il y a beaucoup moins d'offre et beaucoup plus de demande pour ces services.



5. Conclusion

L'analyse de l'offre et de la demande des places de marché en France nous conduit à penser qu'il existe un réel décalage entre les attentes des entreprises et ce que proposent les prestataires. En effet, les places de marché s'affrontent sur les services liés au *sourcing* où elles sont très nombreuses et où elles ne peuvent que très difficilement être rentables et elles négligent les services à forte valeur ajoutée comme la gestion de projet achat, la co-conception de produits, l'analyse anticipative des achats et d'autres fonctionnalités très prisées par les managers. Ce constat étant établi, nous pouvons également souligner que le phénomène de concentration des places de marché les conduit à fusionner ou à créer des alliances stratégiques afin d'avoir une palette de services plus complète à proposer à leurs clients et d'offrir des solutions qui recouvrent tous les aspects des achats et pas seulement la notion de coûts. Le choix d'un nouveau modèle économique avec une prise en compte plus importante de la dimension sociale liée aux transactions est indispensable pour parvenir à rendre les places de marché plus attractives et plus rentables. Elles deviendront alors de véritables plates-formes informationnelles et des outils communautaires où les acteurs collaboreront et mettront en commun leurs ressources pour atteindre des objectifs inatteignables sans l'utilisation de ces systèmes d'information interorganisationnels.

6. Références bibliographiques

Benda J. (2004), « Analyse du développement des places de marché électroniques : une approche par la théorie de l'agence », Communications of the AIM 2004.

Bensaou M. (1999), "Portfolios of buyer-supplier relationships", Sloan Management Review, Summer, p. 35-44.

Brousseau E. (1993), *L'économie des contrats, Technologies de l'information et coordination interentreprises*, Paris: PUF.

Coase R. H. (1937), *The Nature of the firm*, Economica, Vol/No NS4, pp. 386-405, traduction française : *La Nature de la firme*, Revue Française d'Economie, 1987, pp. 133-163.

Dulbecco, P., Rocchia, S., 1996, « Les logiques concurrentielles de la coopération interentreprises », *Coopération entre les entreprises et les organisations industrielles*, Ravix, CNRS éditions, p. 231-244.

Fisher, M.L. (1997), "What is the right supply chain for your products?", *Harvard Business Review*, March, p. 105-116.

Granovetter M. (1985), "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology*, Volume 91 Number 3 (November 1985): 481-510.

Hartmann E. (2002), *Successful introduction of B2B Projects, an Inter-Organizational relationship Perspective with an Empirical Analysis of the Chemical Industry in Germany*, von der Fakultät VIII Wirtschaft und Management der Technischen Universität Berlin zur Erlangung des akademischen Grades Doktor der Ingenieurwissenschaften.

Malone, T W, and J Yates and R I Benjamin (1987), *Electronic Markets and Electronic Hierarchies: Effects of Information Technology and Market Structure and Corporate Strategies*, Communications of the ACM, 30:6 June 1987, pp. 484-497.

Malone, T W, and J Yates and R I Benjamin (1989), *The Logic of Electronic Markets*, Harvard Business Review, May-June 1989, pp. 166-170.

Nieuwbourg P. et d'Hondt H. (2000) – *Places de marché sur Internet, Nouvelles règles pour le commerce du XXI^{ème} siècle*, Editions BNTP 2000.

Pensel, J-L (2004), « L'achat électronique sur les places de marché, vers une coopération contingente ? », Communications of the AIM 2004.

Porter, M., 1982, *Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Editions Economica.

Porter M., (1986), *L'Avantage Concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, InterEditions, Paris.

Shaw M., (2000), "Electronic Commerce: State of the Art, Shaw", in Shaw M., Blanning R., Strader T., Whinston A., *Handbook on Electronic Commerce*, Springer, Berlin, pp. 3-24.

Williamson O. E. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press, New York.

Williamson O. E. (1985): *The Economic institutions of capitalism*, The Free Press, New York.