

Places de marché électroniques :

taxonomie de business model et interprétation théorique.

Carine Dominguez

ATER – CRGNA-LAGON

UFR Sciences Economiques et de Gestion

Chemin de la Censive du Tertre – BP 52231

44322 Nantes Cedex 3

Tel : 00 33 2-40-14-17-87

Fax : 00 33 2-40-14-17-27

Email : carine.dominguez@sc-eco.univ-nantes.fr

Résumé :

Cette recherche est basée sur six études de cas de réseaux de fournisseurs et d'acheteurs participant chacun à une des six places de marché électronique (PDME) étudiées. Son objectif est de contribuer à une meilleure connaissance empirique de leur fonctionnement en mobilisant la notion de business model, puis de discuter chaque business model en fonction des cadres théoriques de la théorie des coûts de transaction (TCT) et de la théorie des ressources (TR).

La notion de business model est entendue comme l'ensemble des ressources (matérielles et immatérielles) mobilisées par la PDME pour générer de la valeur au sein de réseaux de fournisseurs et d'acheteurs. Plus particulièrement, nous focalisons notre attention sur leur positionnement stratégique et leur modèle de revenu.

Les PDME sont définies comme des intermédiaires entre fournisseurs et acheteurs, qui proposent des outils et services basés sur les technologies de l'information et de la communication dont Internet, pour gérer les flux informationnels relatifs à tout ou une partie du processus d'échange inter entreprises.

Les résultats proposés sont de deux ordres : le premier résultat consiste en une taxonomie des business model des PDME; le deuxième porte sur un questionnement et une interprétation de la taxonomie des business model à l'aide des grilles théoriques de la TCT et de la TR.

La taxonomie fait apparaître trois principaux business model de PDME : deux PDME-ACHAT sont positionnées sur le processus achat tous secteurs ou types d'activités confondus, deux PDME-APPRO sont positionnées sur le processus d'approvisionnement tous secteurs ou types d'activités confondus et deux PDME-INDUS sont positionnées à la fois sur les processus achats et approvisionnements mais caractérisées par une cible client appartenant à un même type d'activité ou d'industrie.

Le questionnement théorique a permis d'interroger les principales problématiques économiques et managériales soulevées par la TCT et la TR au regard des PDME : les motivations d'appel aux PDME de la part des acheteurs et fournisseurs pour gérer leurs achats et les approvisionnements, la nature des transactions et les risques associés, les enjeux de pouvoir autour d'une PDME perçue comme un faisceau de ressources à la disposition d'acheteurs et de fournisseurs, la capacité des utilisateurs à mobiliser des ressources considérées comme collectives tout en préservant un avantage concurrentiel.

Enfin, se pose la question de la représentation de la propriété des ressources mobilisées par les PDME pouvant être considérées comme individuelles ou collectives. Ces représentations renvoient à des identités de réseaux de fournisseurs et d'acheteurs qui oscillent plutôt vers le modèle du marché ou plutôt vers celui de la hiérarchie.

Mots clés : *Place de marché électronique, business model, taxonomie, théorie des coûts de transaction, théorie des ressources.*

Problématique :

Quelle est la réalité empirique du fonctionnement des places de marché électroniques (PDME) ? Depuis leur émergence aux Etats-Unis dans les années 1995 et leur diffusion en Europe à partir des années 2000, quel bilan peut-on proposer de leur activité ? Quelle taxonomie de business model peut-on proposer pour décrire la diversité de leur activité ? Dans quelle mesure la théorie des coûts de transaction (TCT) et la théorie des ressources (TR) permettent-elles d'interroger les enjeux conceptuels de ces nouveaux modes de gestion des achats et des approvisionnements inter entreprises ? Les enjeux des PDME, appartenant à chacun des business model mis en évidence dans notre taxonomie, sont-ils plutôt proches des questions théoriques soulevées par la TCT ou par celles de la TR ?

Méthodologie :

La méthodologie repose sur une analyse qualitative d'environ 100 entretiens semi-directifs réalisés auprès de managers de PDME, de directeurs des systèmes d'information, de directeurs ou managers achat ou approvisionnement des entreprises en position d'acheteurs ou de fournisseurs. Un codage thématique ouvert (Strauss et Corbin, 1990), en partie basé sur une analyse de la littérature, a fait émerger une grille de description des business model.

Introduction

A partir des années 1990, la diffusion de la technologie Internet apporte de nouvelles perspectives de gestion des interfaces d'échanges inter entreprises en rendant possible une interopérabilité entre systèmes d'information inter organisationnels (SIIO). Parmi les enjeux d'amélioration des interfaces, parvenir à une gestion performante des achats et des approvisionnements prend une importance croissante dans une économie fortement compétitive.

Pour parvenir à une gestion efficiente de leurs achats et approvisionnements, plusieurs acheteurs et fournisseurs ont fait le choix d'externaliser une partie de leurs activités auprès d'intermédiaires appelés places de marché électroniques (PDME). Nous pourrions définir les PDME comme des intermédiaires entre fournisseurs et acheteurs, qui proposent des outils et services basés sur les technologies de l'information et de la communication dont Internet, pour gérer les flux informationnels relatifs à tout ou une partie du processus d'échange inter entreprises (Dominguez, 2002). Ces échanges électroniques, aujourd'hui structurés autour des réseaux de fournisseurs propres à chaque acheteur, ont pour but de participer à l'amélioration de l'efficience des échanges marchands inter entreprises.

A partir de 1995-1996, les premières PDME sont créées aux Etats-Unis, puis en Europe et en Asie dès 1999-2000. Celles-ci naissent dans le contexte économique et financier de la bulle Internet favorable aux capitaux nécessaires pour les investissements technologiques et humains initiaux. Dix ans plus tard, nombreuses d'entre elles ont disparu, et il ne reste qu'une ou deux PDME par segment de marché et par pays. Celles qui ont survécu invitent à s'interroger sur le sens que l'on doit donner à cette évolution, sur la valeur ajoutée apportée aux utilisateurs, ainsi que sur leurs modèles de revenus (Rowe et al, 2002).

Pour circonscrire le phénomène des PDME, il nous semble intéressant de faire appel à la notion de business model. Cette notion issue des nouveaux modèles d'affaires du e-business est riche et complexe puisqu'il s'agit de bien définir « l'articulation de concepts » (Demil et al., 2004) qu'elle véhicule. Aussi, nous définirons le business model des PDME comme

l'ensemble des ressources matérielles et immatérielles (Bounfour, 1998) qu'elles mobilisent pour générer de la valeur au sein d'une chaîne de valeur dont les principaux acteurs sont les fournisseurs et les acheteurs. Certains auteurs (Applegate, 2001) préfèrent parler de e-business model ou encore de business model de la nouvelle économie (Maître et Aladjidi, 1999) en soulignant ainsi que la création et la redistribution de valeur repose sur la transmission et le partage de l'information (Shapiro et Varian, 1999). Pour notre part, nous utiliserons le terme de « business model » entendu dans le contexte du e-business (Timmers, 1998 ; Segev et al., 1999). En ce sens, nous discuterons des critères clés qui permettent de différencier les business model des PDME.

Aussi, nous proposons dans la première partie de cet article de réaliser une taxonomie des business model des PDME représentatives de la période 1995-2004, ceci à partir de 6 études de cas (Yin, 2003) longitudinales de PDME présentes mondialement.

Si une description des business model des PDME est nécessaire afin de s'appuyer sur une meilleure compréhension de la réalité de ces réseaux marchands, il nous semble important de compléter cette recherche dans la partie 2 par le questionnement des cadres théoriques régulièrement utilisés dans les relations inter entreprises : la théorie des coûts de transaction (TCT) et la théorie des ressources (TR). En effet, les PDME sont un phénomène relativement nouveau et issu des pratiques d'affaires, c'est pourquoi il n'existe pas encore à ce jour de théorisation forte de ces nouveaux cadres empiriques.

L'ambition de l'article n'est pas de couvrir toutes les questions d'intérêt relatives au phénomène, mais plutôt de mettre en évidence celles qui nous semblent les plus importantes.

1. LES BUSINESS MODEL DES PDME : REVUE DE LA LITTÉRATURE ET CRITERES DISTINCTIFS RETENUS

1.1 UNE REVUE DE LA LITTÉRATURE : QUELS BUSINESS MODEL POUR LES PDME ?

Cette partie vise à représenter les taxonomies et typologies de business model de PDME de la littérature, et à en montrer les apports et limites.

Il convient tout d'abord de préciser que le modèle des PDME dites publiques, qui avait émergé en France au début des années 2000, et dans lesquelles les PDME étaient chargées d'accueillir et de sélectionner les fournisseurs qui se présenteraient à été un échec. En effet, les PDME, contrairement à ce qu'elles espéraient, ont eu et ont toujours de grandes difficultés à attirer des fournisseurs pour participer aux transactions. Finalement, c'est le modèle des PDME dites privées qui s'est partout imposé : l'accès à la PDME est limité aux fournisseurs déjà approuvés par les acheteurs, de telle sorte que les acheteurs ont joué le rôle d'intermédiaire de confiance pour amener, de gré ou de force (sous la forme de menaces de ruptures commerciales de contrat), les fournisseurs à s'affilier aux outils et services de la PDME.

Critère distinctif et nom de la taxonomie	Caractéristiques	Apports et limites de la taxonomie
<p>En fonction de la cible client : « verticale versus horizontale »</p> <p>Source : diverses revues professionnelles, mentionnée parmi d'autres critères par (Barratt et Rosdahl, 2002)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Verticale : la PDME focalise son offre sur des clients appartenant à une même industrie (automobile, grande distribution) ou à un même domaine d'activités (l'environnement) ● Horizontale : la PDME propose une même offre de service pour des clients tous secteurs confondus. L'exemple le plus courant est celui des PDME de catalogues électroniques pour biens indirects, encore appelées PDME de e-procurement. 	<p>(+) Elle permet de bien distinguer le segment de clientèle de la PDME.</p> <p>(-) Cette typologie ne va probablement pas durer car les problématiques achats et approvisionnements dépendent plus de la nature des biens et services achetés que des caractéristiques des clients. Autrement dit, quels que soient les secteurs d'activité, les entreprises ont en partie les mêmes besoins d'achat ou d'approvisionnement.</p>
<p>En fonction de la nature et de la fréquence des biens et services échangés</p> <p>Kaplan et Sawhney (2000)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Biens dits non stratégiques : leur périmètre varie en fonction de l'activité, du contexte et des priorités de l'entreprise. Ils participent indirectement au processus de production. Ils comprennent généralement des biens appelés MRO (Maintenance Repair and Order), ce sont les biens et services 	<p>(+) La prise en compte de ce critère permet de spécifier le degré d'implication de la PDME dans la gestion des achats et des approvisionnements de ses clients : plus elle traite des biens et services stratégiques, plus elle est considérée comme un prestataire stratégique, et plus sa responsabilité est importante en cas</p>

	<p>support au sens de Porter (1985).</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Biens dits stratégiques : ce sont les biens et services qui entrent généralement directement dans le processus de production, et qui participent à l'évaluation de la performance (perçue) du produit final. <p>- Fréquence des échanges :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Systematic sourcing : contrats négociés avec des fournisseurs qualifiés dans le cadre de relations de long terme. • Spot sourcing : l'objectif est de répondre à un besoin immédiat au prix le plus bas, dans le cadre de relations de court terme. 	<p>de dysfonctionnement.</p> <p>(-) Les outils d'achat (AOE et enchères) et d'approvisionnement (catalogue électronique) incluent dans leur périmètre d'action de plus en plus de biens dits stratégiques de telle sorte que les frontières entre ces deux types de PDME deviennent floues.</p>
<p>En fonction du métier proposé par la PDME</p> <p>Morrison et Wise (2001)</p>	<p>Le auteurs s'inspirent des marches financiers pour classer les différents métiers des PDME en distinguant:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mégasites ou concentrateurs pour l'exécution des transactions et la communications clients-fournisseurs • Spécificateurs en amont des mégasites : agence de normalisation et automatisation du processus de prise de décision de l'acheteur pour des produits complexes • E-spéculateurs : ingénierie financière et couverture du risque • Fournisseurs de solution informatique • Echange d'actifs entre vendeurs et fournisseurs 	<p>(+) Une approche fonctionnelle est la première étape importante pour classifier les modèles de PDME. Elle permet de distinguer les acteurs par leur offre, c'est une première réflexion sur la valeur apportée par ces intermédiaires. Notons ici qu'il s'agit d'une classification futuriste.</p> <p>(-) Inclure uniquement l'approche fonctionnelle est insuffisant pour circonscrire la diversité des PDME. Sur le plan fonctionnel, une même PDME peut assurer une combinaison des métiers proposés, et dans une perspective dynamique, son métier peut évoluer.</p>

<p>En fonction de la combinaison proposition de valeur, positionnement produit/marché et de la valeur des activités effectivement proposées</p> <p>Markus et Soh (2002a)</p> <p>Ajout de la structure de propriété de la PDME, structure de marché centralisée ou non (flux centralisés ou non via la PDME)</p> <p>Markus et Soh (2002b)</p>	<p>- Proposition de valeur : Malone et al. (1987) mettent en évidence les trois principaux bénéfices de l'interconnexion électronique des échanges inter entreprises</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Communication : accès et transmission de l'information ● Courtage : accès à un nombre important d'acheteur et fournisseurs, comparaison possible par critères de sélection ● Intégration : faire baisser les coûts de coordination au moyen d'un « couplage des processus » inter entreprises et de l'automatisation des échanges <p>- Positionnement produit/marché : degré de standardisation des biens et services, taille et géographie des clients</p> <p>- Valeur des activités effectivement proposées : outils et services effectivement déployés aux clients.</p> <p>- Structure de propriété : acheteur, fournisseur ou autre</p> <p>- Niveau de centralisation des flux : dans une structure décentralisée, acheteur et vendeur se contactent directement</p>	<p>(+) La taxonomie intègre une riche combinaison d'éléments qui permet de bien décrire le positionnement de l'opérateur de la PDME dans une perspective de création de valeur. Ceci en incluant différents éléments de la littérature (Porter, 1985 ; Malone et al., 1987)</p> <p>(-) Cette taxonomie reste dans une perspective classique de positionnement stratégique (Porter, 1985) en restant centrée sur un acteur unique, l'opérateur de PDME. Ainsi, elle ne prend pas en compte les effets d'interaction entre fournisseurs, acheteurs et PDME pour une création de valeur. Par ailleurs, elle n'inclut pas des modèles managériaux de gestion des conflits entre les différents acteurs du réseau marchand.</p>
<p>En fonction des mécanismes sous-jacents aux transactions : mécanismes de marché pur, mécanisme de quasi marché ou mécanisme collaboratif. On parle également de PDME</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● PDME transactionnelle : elle offre des outils et services qui permettent uniquement d'exécuter des transferts de données (information de marché, ou commande électronique) d'une partie A à un partie B. La PDME se cantonne à un rôle de transporteur sécurisé d'informations. 	<p>(+) Elle montre que les échanges inter entreprises ne se limitent à des échanges transactionnels, mais incorporent de plus en plus des échanges de nature coopérative ou collaborative entre fournisseurs et acheteurs. Ces transactions incluent une co création des données qui seront échangées au cours de la transaction (innovation dans la conception des biens et services, réflexion marketing,</p>

<p>de nature transactionnelle ou collaborative</p> <p>Mahadevan (2003)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PDME collaborative : elle offre des outils et services qui permettent de mettre en relation les acteurs de la PDME pour participer à la création des informations qui seront échangées. 	<p>stratégies de distribution du produit et partage de planning)</p> <p>(-) La distinction PDME transactionnelle versus PDME collaborative permet difficilement de classer les PDME. En effet, le terme « transactionnel » renvoie à des actions de nature très différentes : échange d'information (portail informationnel sur un marché ou un secteur d'activité), exécution d'un processus pré déterminé (workflow d'approvisionnement), exécution d'un processus impliquant les acheteurs et fournisseurs sur du moyen/court terme (enchère électronique). En outre, il n'existe pas de consensus sur ce qui tient du « collaboratif » dans les échanges entre acheteurs et fournisseurs. Enfin, une PDME peut proposer des échanges de nature mixte, parfois plutôt de type transactionnel, et parfois plutôt de nature collaborative.</p>
<p>En fonction de la structure de propriété de la PDME, et de la répartition des pouvoirs entre fournisseurs, acheteurs et l'opérateur :</p> <p>« PDME biaisée versus PDME neutre »</p> <p>(Choudhary et al, 2001)</p> <p>(Ordanini et Di Maria, 2004)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PDME biaisée : son actionnariat est composé d'acteurs qui ont principalement pour intérêt de plutôt favoriser soit acheteurs soit les vendeurs, soit un autre type d'acteur (éditeur par exemple) • PDME neutre : son actionnariat est composé d'acteurs qui ont seulement intérêt à la rentabilité de la PDME, sans impliquer une évolution des conditions de marché pour l'un ou l'autre des participants 	<p>(+) Cette typologie permet de mettre en évidence les jeux de pouvoir sous-jacents aux échanges électroniques. Les procédures et processus mis en place, ainsi que les objectifs définis par les participants visent à renforcer les conditions d'échange de tel ou tel acteur.</p> <p>(-) On peut s'interroger sur la neutralité apparente des PDME dont les BM semblent majoritairement orientés en faveur des entreprises en position d'acheteurs.</p>

1.2 QUELS CRITERES DISTINCTIFS POUR QUALIFIER LES BUSINESS MODEL DES PDME :

Nous pouvons dire que chacune des taxonomies ou typologies de la revue de littérature (partie 1.1) est intéressante dans la mesure où elle permet d'éclairer tel ou tel aspect de la PDME, mais aucune d'entre elle ne permet de donner une vue explicative de la diversité du paysage des cœurs de métiers de ces intermédiaires.

Dès lors, nous proposons de bâtir notre grille d'analyse des business model des PDME à partir des éléments clés de la littérature, mais également à partir des éléments relevés lors des entretiens qu'il nous semble important d'ajouter. Nous n'avons pas l'ambition ici de présenter une grille exhaustive de description des business model des PDME, mais plutôt une grille qui donne les éléments essentiels pour définir leurs activités et montrer leur diversité.

Tout d'abord, étant donné la place croissante des systèmes d'information dans la gestion des achats et des approvisionnements (Ballaz, 2002), il est nécessaire de bien comprendre ce que propose la PDME en termes d'outils et de services technologiques, et de compétences associées afin de visualiser la valeur ajoutée de cet intermédiaire (Morrison et Wise, 2000; Markus et Soh, 2002a). Limiter l'analyse au positionnement stratégique ne permettrait pas de rendre compte de la nature des ressources mobilisées par la PDME pour créer de la valeur ajoutée, c'est pourquoi nous préférons parler du « positionnement des ressources de la PDME ».

La deuxième composante essentielle du business model est celle du modèle de rémunération. Nous émettons l'hypothèse qu'un modèle de rémunération viable dans le temps repose sur un juste équilibre entre la part de rémunération des clients et la valeur ajoutée apportée par la PDME. C'est pourquoi, nous mettons en parallèle dans le deuxième élément du business model de la PDME intitulé « valeur ajoutée et modèle de rémunération » avec d'un côté les gains potentiels perçus par les clients de la PDME, et de l'autre le modèle de la rémunération proposée. Il est relativement difficile d'obtenir des données précises sur ce dernier point dans

la mesure où les PDME considèrent leur modèle de rémunération comme un élément stratégique de leur réussite. Nous présentons donc des tendances de fond, sans entrer ici dans le détail de chaque modèle.

La troisième composante du business model «modèle de gouvernance» fait intervenir la composition de l'actionnariat des PDME (Markus et al., 2002b). Il mentionne si les actionnaires appartiennent à un secteur industriel ou à un type d'activité unique ou s'ils représentent au contraire une diversité de secteurs et activités. Par ailleurs, il précise le cas où les actionnaires sont clients, ce qui peut diriger l'évolution de l'offre de la PDME plutôt en faveur des acheteurs ou des fournisseurs (Choudhary et al., 2001 ; Ordanini et al., 2004), ou plutôt vers des compétences technologiques ou métiers (achat et approvisionnement). En effet, le «modèle de gouvernance» donne des indications sur les acteurs qui contrôlent les ressources (Amit et Zott, 2001).

La quatrième et dernière composante du business model intègre l'action de la PDME au sein des caractéristiques de son marché (Barratt et al., 2002), et du réseau d'affaires (Benghozi, 2001) dans lequel elle agit. Le marché est décrit par la nature des biens et services échangés et la fréquence des échanges (Williamson, 1994 ; Kaplan et Sawhney, 2000). Les interactions de la PDME avec sa chaîne de valeur se concrétisent par des échanges plutôt de type transactionnels ou collaboratifs (Mahadevan, 2003). Un des éléments clés qui ne figure pas dans la littérature, et qui émerge de l'analyse des entretiens concerne la représentation de l'identité des participants à la PDME : soit les participants ont l'impression d'utiliser les outils et services d'une société qui appartient au marché, soit les participants incluent dans l'utilisation des outils et services de la PDME l'appartenance à une forme d'organisation collective qu'ils appellent parfois «une communauté» en se définissant comme «membre» de la PDME. Dans le premier cas, la PDME est considérée comme une société d'externalisation pour de besoins d'achat, d'approvisionnement ou technologiques de la PDME, ceci dans un fonctionnement de marché unissant les participants par des liens contractuels. Dans le cas d'une représentation de l'appartenance à une organisation collective, les participants partagent l'idée d'adhérer à une organisation servant des buts communs, économiques et éventuellement politiques. De cette vision découle la nature de la relation fournisseurs-acheteurs (Dwyer et al, 1987), ainsi qu'un modèle économique et un modèle

managérial de référence qui a pour but de réguler les conflits-types (Kumar et al., 1996) par un système d'incitations adapté (Olson, 1978).

2. METHODOLOGIE ET PRESENTATION DES CAS

2.1 METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Le choix des études de cas s'explique par l'observation d'un nouveau phénomène empirique peu connu (Miles et Huberman, 1991). La recherche est basée sur l'étude de réseaux de fournisseurs et acheteurs coordonnées autour de 6 PDME. Il résulte de la recherche 3 types de business model différents avec l'étude de deux PDME appartenant à chaque business model. Les études de cas sont basées sur une méthodologie d'études qualitatives longitudinales (Forgues et Vandangeon-Derumez, 1999) sur la période 2001-2004, avec une étude exploratoire en 2000.

La collecte des données s'est effectuée par entretiens semi-directifs entre janvier 2001 et août 2004. Le traitement d'environ 100 entretiens semi-directifs réalisés auprès de managers de PDME, de directeurs des systèmes d'information, de directeurs ou managers achat ou approvisionnement des entreprises en position d'acheteurs ou de fournisseurs, ceci sur l'ensemble des six études de cas ont été traités de la façon suivante : les entretiens perçus comme les plus riches ont été totalement retranscrits, tandis que les autres ont été synthétisés. Un codage thématique ouvert (Strauss et Corbin, 1990), en partie basé sur une analyse de la littérature, a fait émerger une grille de description des business model. Ces données ont été complétées par l'étude de la documentation interne des PDME et de leurs clients, notamment via les sites web et les rapports annuels des PDME lorsque ces sociétés sont cotées en bourse.

2.2 PRESENTATION DES CAS

Deux PDME sont focalisées dans les secteurs automobile (PDME-INDUS-AUTO¹) et de la grande distribution (PDME-INDUS-DISTRI) qui sont traditionnellement les secteurs les plus avancés dans l'usage des technologies pour gérer la communication inter entreprises, les deux

¹ Pour des raisons de confidentialité, nous avons donné des noms d'emprunt aux PDME étudiées.

suivantes (PDME-APPRO-1 et 2) concernent la gestion des biens et services indirects sous la forme de catalogues électroniques, tandis que les deux dernières (PDME ACHAT-France et US) concernent des prestataires de sourcing spécialisés dans la réalisation d'appels d'offre et d'enchères électroniques.

La PDME ACHAT-France présente la particularité d'être focalisée sur le marché français à l'inverse de la PDME-ACHAT-US qui a une cible client mondiale. Cette dernière est leader sur le marché et a été créée en 1995.

La PDME-APPRO-1 a été créée en 1999, elle est issue d'entreprises appartenant à différents secteurs d'activité, et est focalisée sur le marché européen. La PDME-APPRO-2 a été créée en 1998 à l'initiative d'acheteurs du secteur aluminium. Elle est aujourd'hui présente mondialement, ceci tous secteurs confondus.

Enfin, la PDME-INDUS-DISTRI rassemble les plus grands distributeurs mondiaux et a été créée en 2000. D'origine américaine, elle est présente mondialement. La PDME-INDUS-AUTO a été créée en 2000 et son offre est européenne.

3. RESULTATS

3.1 TAXONOMIE DES BUSINESS MODEL DES PDME A PARTIR DE 6 ETUDES DE CAS

Dans ce tableau, nous présentons une synthèse des données analysées dans les études de cas en lien avec les critères distinctifs des PDME présentés dans la partie 1.2.

Nom des types de PDME	PDME-ACHAT (PDME-ACHAT)	PDME- APPROVISIONNEMENT (PDME-APPROV)	PDME-PROCESSUS D'ECHANGE COMPLET (PDME-INDUS)
Positionnement des ressources de la PDME			

Positionnement métier	Processus d'achat	Processus d'approvisionnement	Processus d'échange complet : achat et approvisionnement
Positionnement produit	Appels d'offre et enchères électroniques	Catalogue électronique	Large palette d'outils et services
Proposition de valeur	<ul style="list-style-type: none"> • courtage • communication 	<ul style="list-style-type: none"> • communication • intégration 	<ul style="list-style-type: none"> • courtage • communication • intégration
Cible client	Acheteurs Tous secteurs Grands comptes	Acheteurs et fournisseurs Tous secteurs Grands comptes	Acheteurs et fournisseurs Secteur industriel déterminé
Compétences de la PDME	Métier d'achat et technologique	Métier d'approvisionnement et technologique	Métier d'achat et d'approvisionnement, technologique
Valeur ajoutée et modèle de rémunération			
Modèle de rémunération PDME	Majoritairement ² : % à la transaction <ul style="list-style-type: none"> - Acheteur : oui - Fournisseur : non 	Majoritairement : forfait et % à la transaction <ul style="list-style-type: none"> - Acheteur : oui (investissements initiaux) - Fournisseur : oui, avec une participation croissante 	Majoritairement : forfait - Acheteur et fournisseur « membres de la PDME » (essentiellement des entreprises en position d'acheteurs)
Gains potentiels perçus par les clients de la PDME	<ul style="list-style-type: none"> - Economie coût transactionnel du processus achat - Economie prix transaction - Ressource achat 	<ul style="list-style-type: none"> - Economie coût transactionnel du processus d'approvisionnement 	<ul style="list-style-type: none"> - Efficience globale du processus et des prix - Ressources matérielle et immatérielle (coopération inter entreprises)
Modèle de gouvernance			

² Nous représentons ici le modèle de rémunération privilégié par l'opérateur de PDME. Le modèle de rémunération final dépend de la négociation entre la PDME et ses clients, notamment les acheteurs.

Actionnariat	Investisseurs tous secteurs confondus, y compris éditeurs technologiques. Pas de clients actionnaires	Investisseurs tous secteurs confondus, y compris technologiques. Certains clients sont actionnaires.	Investisseurs appartenant à un même secteur industriel. Tous les actionnaires sont clients.
L'identité de la PDME dans sa chaîne de valeur étendue³			
Nature des biens et services échangés	Standards	Standards à faiblement spécifiques (biens et services de maintenance dits MRO)	Standards à spécifiques
Fréquence des échanges	Spots	Fréquents	De spots à très fréquents
Représentation de l'identité de la PDME : individuelle versus collective	Pas de représentation d'une organisation collective ni de mutualisation	Existence d'une représentation collective. Celle-ci sert des objectifs de mutualisation économique	Existence d'une représentation collective. Celle-ci sert des objectifs de mutualisation économique mais également politique.
Référence temporelle de la relation Fournisseur-Acheteur	Court Terme < 1 an : en général quelques jours, au plus quelques mois.	Moyen Terme : 3-5 ans	Long Terme > 5 ans
Modèle économique de référence	Marché : autorégulation par les prix et la concurrence	Mixte	Hiérarchie : « communauté marchande »
Modèle managérial de référence	Conflits-types : de nature économiques. Par exemple : prix, exclusion du marché de certains fournisseurs. Incitations-types : individuelle et économique. Par exemple : marge-prix, accès à des parts de marché, justesse du modèle de revenu « chacun paie en fonction de ce qu'il reçoit »	Conflits-types : de nature économique. Par exemple : modèle de rémunération de la PDME. Incitations-types : collective et économique. Par exemple : gains par la mutualisation du processus d'approvisionnement	Conflits-types : de nature économique et politique. Par exemple : partage d'informations, périmètre de coopération, partage de la valeur ajoutée. Incitations-types : collectives et sélectives. Par exemple : personnalisation des outils de la plate-forme électronique en fonction

³ Par chaîne de valeur étendue, nous désignons le réseau de fournisseurs-PDME-acheteurs dans lequel s'opère la création de valeur lors des échanges inter entreprises.

			de chaque organisation.
--	--	--	-------------------------

Cette approche statique de la description des business model n'implique toutefois pas de figer l'évolution de leurs métiers. On peut très bien imaginer qu'il existe des passerelles pour passer d'un modèle à un autre, ceci dans une perspective d'évolution dynamique, en déployant des compétences appartenant à d'autres métiers du processus d'échange. Par ailleurs, si aujourd'hui la PDME est uniquement focalisée sur la gestion des flux informationnels liés au processus d'échange, on peut imaginer une évolution de leur modèle, vers la gestion des flux physiques avec l'acquisition de compétences logistiques (Detchessahar et al., 2003).

3.2 A QUELS CADRES THEORIQUES PEUT-ON RATTACHER CES BUSINESS MODEL ?

Il s'agit ici de voir dans quelle mesure la taxonomie proposée des business model des PDME renvoie à des modèles théoriques d'organisation.

Nous proposons de discuter les questions clés qui émergent dans chaque business model à partir des cadres théoriques les plus souvent mobilisés dans l'analyse des relations inter entreprises : la théorie des coûts de transaction (TCT - partie 3.2.1), et la théorie des ressources (TR- partie 3.2.2). Nous concluons sur la possibilité d'expliquer les business model des PDME en rapprochant chaque type de PDME (ACHAT, APPROV, INDUS) plutôt à l'un ou l'autre des cadres théoriques.

3.2.1 La théorie des coûts de transaction comme cadre explicatif des PDME :

La TCT (Williamson, 1994), nous semble appropriée pour apporter deux principaux éléments explicatifs aux business model des PDME.

Le premier élément consiste à considérer le choix, pour un acheteur ou un fournisseur, de faire appel à une PDME comme un choix équivalent à la question classique du faire ou faire faire. Ces PDME, qui sont amenées à gérer des transactions de biens et services standards,

sont considérées comme des prestataires technologiques. La PDME apparaît alors comme une structure de gouvernance possible, parmi d'autres, de réalisation de la transaction.

La question qui se pose alors est de savoir, pour un acheteur, quelle est la structure de gouvernance optimale qui permet de gérer ce processus en minimisant les CT (Blois, 2001). Une autre façon de poser la question est celle du choix internalisation/externalisation de tout ou partie des fonctions achat et approvisionnement. Ces choix sont en partie déterminés par la nature des biens et services échangés (biens plus ou moins spécifiques selon les termes de la TCT), la fréquence et le niveau d'incertitude dans la relation avec les fournisseurs (Calvi, 2001). Finalement, la structure de gouvernance retenue est celle qui va minimiser les CT.

La PDME intervient alors pour proposer des outils et services technologiques, de façon temporaire ou permanente en fonction des étapes du processus (achat ou approvisionnement) visant à minimiser les coûts de sa gestion. La PDME est ici perçue comme un « prestataire de services/fournisseurs comme les autres par ses utilisateurs ». Les liens entre PDME et acheteurs et fournisseurs sont concrétisés par un contrat qui définit des termes de l'échange qui oscillent entre le court et le moyen terme.

Pour les outils et services liés aux approvisionnements, la minimisation des CT est assurée par la mutualisation des coûts d'investissement et de maintenance de la plate-forme technologique et des ressources humaines de la PDME. Cette mutualisation permet de réaliser des économies d'échelle et d'apprentissage puisque l'on déploie le processus d'échange avec les mêmes ressources de façon relativement standardisée sur plusieurs organisations. On peut alors parler d'économie dans l'exécution de la transaction.

Pour les outils et services liés aux achats, la minimisation des CT est assurée par l'utilisation conjointe d'outils (essentiellement appels d'offres et d'enchères électroniques, catalogues électroniques) et d'une standardisation du processus achat qui permet de traiter en masse des données pour trouver en un temps limité le meilleur fournisseur pour une transaction donnée (fonction de courtage définie par Malone et al., 1987). L'économie consiste alors dans l'efficacité du processus, la minimisation des coûts de recherche des fournisseurs, et la différence entre un prix historique et le prix négocié par l'enchère électronique.

Ainsi, les principaux objectifs de réalisation de la transaction via la PDME sont la réalisation d'économies sous la forme d'économies de coûts dans l'exécution des processus, ou sous la forme d'économies réalisées sur le prix de la transaction.

Le deuxième élément qui permet de comprendre la nature des échanges inter entreprises sont les variables mises en évidence par Williamson (1994, p. 77-80) pour classifier différentes natures de transactions inter entreprises.

Leur nature dépend de trois critères principaux : la spécificité des actifs, l'incertitude et la fréquence des échanges.

La spécificité des actifs renvoie à « des actifs spécialisés ne peuvent pas être redéployés sans perte de valeur productive en cas d'interruption ou d'achèvement prématuré des contrats » (Williamson, p.77). La spécificité des actifs renvoie à des investissements durables qui sont réalisés à l'appui des transactions particulières. Elles supposent des garanties contractuelles et organisationnelles apparaissent à l'appui des transactions (Williamson, p. 78-79). Seules les PDME-INDUS peuvent potentiellement faire transiter des biens et service spécifiques, du fait de leur spécialisation de l'activité de la PDME dans le secteur de ses clients.

La fréquence des échanges renvoie aux coûts d'utilisation des structures des PDME (plates-formes technologiques et compétences achat et/ou approvisionnement) mises en place. L'hypothèse retenue par Williamson est que « Le coût des structures de gouvernance spécialisées sera effectivement plus facile à recouvrer avec d'importantes transactions récurrentes » (p.83). La fréquence des échanges est la plus faible dans le cadre des PDME-ACHAT, et elle est relativement forte dans les PDME-APPROV et les PDME-INDUS.

Enfin, l'incertitude fait référence aux capacités d'une entreprise à s'adapter rapidement aux changements non prévisibles de l'environnement. Parmi les incertitudes possibles, Williamson met l'accent sur l'opportunisme qui constitue pour lui une incertitude comportementale visant pour chaque acheteur à produire de façon consciente de signaux erronés et trompeurs. Dans le cadre des PDME, le refus de communiquer certaines informations, ou le fait de divulguer des informations trompeuses peuvent constituer des sources d'incertitude. Plus la spécificité des actifs est importante, et plus les risques d'opportunisme augmentent. Les risques d'opportunisme sont donc les plus importants dans le cadre des PDME-INDUS qui réunissent une forte spécificité des actifs et la présence d'acteurs concurrents, ainsi que les PDME-ACHAT qui visent à utiliser des appels d'offre et

enchères électroniques qui peuvent donner lieu à de fausses communication d'information de la part des acheteurs non tenus de respecter des codes éthiques.

3.2.2 La théorie des ressources comme cadre explicatif des PDME:

L'avantage de la théorie des ressources (TR) est qu'elle permet d'interroger l'objet des PDME sous de nouveaux angles.

Elle permet tout d'abord d'interroger le champ du partage possible de ressources entre fournisseurs et acheteurs, en incluant la possibilité de liens coopératifs et collaboratifs au sein de la PDME avec la prise de conscience de l'existence d'une forme de gestion collective des ressources. Cette question amène celle de l'existence d'un avantage concurrentiel lors de la participation à une PDME (Porter, 1985). Ce dernier point apparaît comme un frein possible au développement de ces intermédiaires. Elle permet enfin, contrairement à la TCT, de mettre en évidence le rôle politique des PDME, ainsi que les jeux de pouvoir entre participants.

Wernerfelt (1984) considère que la croissance d'une entreprise dépend de sa capacité à identifier et à exploiter des ressources qui peuvent générer des profits élevés. Barney (1991) développe alors le concept de base des ressources en les définissant comme « tous les actifs, capacités, procédés, informations, savoirs etc. contrôlés par l'entreprise » et qui lui permettent de mener des stratégies efficaces. Dans cette perspective, la PDME apparaît alors comme un faisceau de ressources à la disposition de l'entreprise au sein d'un réseau d'entreprises étendue. Selon Barney (1991), ces ressources sont de différentes natures, et dans le cas des PDME on peut distinguer à titre d'illustration :

- Ressources en capital physique : plate-formes technologiques et capacité à la maintenir à jour, accès aux normes de données et de transport de l'information, accès à des fournisseurs non identifiés capables de générer un avantage concurrentiel (*sourcing* électronique)
- Ressources en capital humain : conseils en achats spécifiques qui demandent une haute technicité ingénierique et commerciale, conseils en approvisionnement avec la

connaissance des réseaux de livraison des flux physiques, compétence technologique pour faire le bon choix des normes et veiller à la mise à jour de la plate-forme technologique,

- Ressources en capital organisationnel : conseils de la PDME pour accompagner le changement de processus et mettre en place les structures adaptées permettant d'intégrer le processus normalisé d'échange, accès à un réseau de fournisseur et d'acheteurs élargi avec lesquels des partages d'expérience pourront avoir lieu sur les structures organisationnelles et modes de management les plus efficaces

En termes de fonctionnalités, elles vont au-delà de la mobilisation de ressources qui automatisent les échanges (catalogue électronique, appel d'offre et enchère électroniques) pour mobiliser des ressources immatérielles qui supposent une coopération des participants (Collaborative Planning Forecasting and Resplenishment – CPFR ; Vendor Management Inventory – VMI ; Gestion Partagée des Approvisionnements – GPA ; Ingénierie partagée ; Enchères collaboratives). L'efficacité se mesure alors non seulement en termes d'économies, mais également en termes de valeur créée en commun.

La prise en compte d'un certain nombre de ressources communes suppose que les participants intègrent qu'ils forment un groupe au sein de la PDME, ce qui suppose un minimum d'objectifs communs. Pour décrire cette notion, on retrouve dans les entretiens les termes de « communautés marchandes », de « collaboration inter entreprises », de « membres » ou « participants » à la PDME dans les PDME-INDUS ou, dans une moindre mesure, dans les PDME-APPROV. Ainsi, contrairement à l'approche de la TCT, les coûts apparaissent en arrière plan, et l'accès aux ressources est avant tout un moyen pour générer de la valeur et créer à terme un avantage concurrentiel.

La question de la mobilisation de ressources dans la perspective de la création d'un avantage concurrentiel au sein de la PDME pose une vraie question.

Comment les utilisateurs d'une même PDME, qui sont souvent concurrents dans le cadre des PDME-INDUS, peuvent-ils espérer un avantage concurrentiel s'ils partagent les mêmes ressources ? L'avantage concurrentiel serait, dans le meilleur des cas, limité aux participants d'une PDME sectorielle par rapport à ceux qui en seraient exclus. Or, tous les regroupements

d'entreprises et stratégies d'alliance visent à terme à renforcer la position stratégique des partenaires les uns vis à vis des autres.

Il reste alors à se demander si, au-delà d'une mutualisation matérielle des ressources (notamment plates-formes et services technologiques), un partage de ressources immatérielles (notamment appels d'offre communs entre plusieurs acheteurs d'une PDME, partage d'expériences sur des projets pilotes d'introduction de nouveaux outils, développement des compétences communes, regroupement des volumes d'achat pour augmenter sa capacité de négociation, co-développement de produits), est envisageable ?

Une autre façon de percevoir un avantage concurrentiel dans la participation aux PDME consiste à percevoir les ressources de la PDME, soit comme un outil de mise en concurrence des ressources internes, soit comme l'accès à des ressources complémentaires aux ressources internes.

Le dernier apport de la TR est la mise en évidence du rôle politique des PDME, ainsi que les jeux de pouvoir entre participants. Quel niveau de participation financière faut-il envisager de la part des acheteurs et des fournisseurs ? Y-a-t-il des membres qui ont plus d'influence que d'autre dans la prise de décision concernant la stratégie des PDME-INDUS ? Si oui, quelle est la marge de manœuvre des autres participants ? Les fournisseurs, qu'ils soient membres ou non, ont-ils une influence possible dans la définition de la stratégie de la PDME ?

3.2.3 Quels cadres théoriques pour faire écho aux questions empiriques rencontrées par les différents business model proposés ?

Le business model des PDME-ACHAT réside essentiellement dans la réalisation d'économies de coûts de transaction de différentes natures : standardisation du processus achat, transparence des informations sur les biens et services achetés transcrite dans le cahier des charges, sourcing et information sur la performance des fournisseurs. Des économies sur la transaction-prix, généralement en faveur des acheteurs, sont également réalisées en rapprochant la détermination du prix du fonctionnement des marchés financiers avec le système d'enchères électroniques. Pour ces raisons, nous rapprochons les PDME-ACHAT des questions clés posées par la TCT.

Dans les PDME-INDUS, les motivations d'économies de coûts de transactions sont bien réelles, mais elles ne constituent qu'un levier d'action possible dans l'amélioration de la performance des échanges inter entreprises car il existe dans ces PDME une représentation d'une gestion collective de ressources partagées, d'une « communauté marchande ». La construction de la PDME s'inscrit dans la co construction de ressources matérielles (plateforme technologique, standard de processus et de données liés aux achats et aux approvisionnement), et immatérielles (partage d'expérience sur des projets pilotes d'utilisation de nouveaux outils, partage de savoirs et savoir-faire de meilleures pratiques, voire regroupement des besoins d'achat) dans une perspective dynamique de relation fournisseur acheteur de long terme. Toute la difficulté réside alors dans le calcul du partage de la valeur permettant de rendre compte de la contribution et de la rétribution de chacun des acteurs dans cette relation (Lepers, 2003). Pour ces raisons, nous rapprochons les PDME-DIST des questions clés posées par la TR.

Les PDME-APPROV se situent dans une logique mixte entre ces deux approches. Ici, la PDME est avant tout considérée comme un intermédiaire permettant de réduire les coûts de transaction liés à la gestion informationnelle des approvisionnements. Ceci étant, l'utilisation des catalogues électroniques amène à rationaliser la base fournisseurs, et à engager des relations fournisseurs / acheteurs de moyen terme avec une négociation de contrats cadres dont la durée tend à s'allonger autour d'une durée moyenne de trois à quatre ans. Les fournisseurs retenus par les acheteurs, au-delà des perspectives d'augmentation de leurs chiffres d'affaires, sont généralement sélectionnés pour leur maturité technologique, mais également pour leur capacité d'innovation et d'adaptation rapide aux demandes des acheteurs. Le fait d'inclure progressivement des biens à caractère plus stratégiques que les biens support, par exemple des biens et services de maintenance dits MRO (Maintenance, Repair and Order), tend à conforter l'utilisation des PDME-APPROV comme des ressources de plus en plus stratégiques, et non seulement comme un moyen pour réduire les coûts de transaction. Enfin, les PDME-APPROV, contrairement aux PDME-ACHAT, vont dans le sens d'un plus grand couplage des processus inter entreprises (Malone et al, 1987), et à terme, vers une forme d'intégration des SIO afin de permettre d'exploiter la totalité des économies de CT permises par ces modèles. En cela, les PDME-APPROV répondent également aux problématiques de la TR.

Les résultats sont de deux ordres : le premier résultat consiste à proposer une taxonomie des business model des PDME à partir d'une étude de la revue de la littérature et des critères d'intérêt apparus en entretiens, le deuxième résultat porte sur un questionnement et une interprétation de la taxonomie à l'aide des grilles théoriques de la TCT et de la TR.

Cette recherche, utilisant une méthodologie qualitative, contribue ainsi à une meilleure connaissance empirique du fonctionnement des PDME. La description retenue des business model des PDME laisse également plusieurs questions d'intérêt du point de vue stratégique.

La question de la représentation collective de l'appartenance à une PDME renvoie au modèle économique classique qui oppose marché et hiérarchie. La PDME s'apparente-t-elle plus à une structure rassemblant des intérêts individuels dans un marché d'acteurs éclatés, où s'apparente-t-elle plus à un ensemble d'acteurs partageant un même réseau d'affaires (Rallet 2001 ; Benghozi, 2001), avec lesquels il est possible d'envisager une gestion collective des ressources. Ceci amène la question du périmètre de cette gestion collective.

Les PDME vont-elles se limiter à une mutualisation des ressources matérielles (mise en place et maintenance d'une plate-forme technologique permettant la gestion informationnelle des échanges marchands inter entreprises) ? Où vont-elles inclure une forme de gestion collective des ressources de nature immatérielles ? Si oui, faut-il limiter cette gestion collective à un partage de la connaissance (Benda, 2004) par exemple sur le couple produit/marché ou sur la technologie, ou faut-il envisager la possibilité de mettre en place des stratégies communes entre participants (stratégies d'acheteurs, stratégies de fournisseurs) ?

Enfin, la présence de concurrents directs au sein d'une même structure d'échanges permettra-t-elle d'acquérir ou de conserver un avantage concurrentiel (Barney, 1997) ?

Cette recherche sur les business model fait émerger un ensemble de questions passionnantes pour le champ stratégique. Pouvoir apporter des réponses satisfaisantes à ces questions suppose dans un premier temps de mieux connaître le phénomène empirique des PDME. Cet article espère y contribuer en partie.

BIBLIOGRAPHIE

Amit R., Zott C. (2001), "Value creation in e-business", *Strategic management journal*, 14(1): 33-46.

- Applegate L.M. (2001), "Emerging e-business models: lessons from the field", Harvard Business School, 26 juillet, p. 14-23.
- Ballaz B. (2002), « Le management des achats et de la chaîne intégrée clients-fournisseurs : le rôle clé du système d'information », in *Le management des achats* de Castagnos J-C et Retour D., PUG, p. 87-109.
- Barratt M., Rosdahl K. (2002), « Exploring business-to-business marketsites », *European Journal of purchasing and supply management*, 8, p. 111-122.
- Barney JB. (1991), « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, 17, p. 99-120.
- Barney JB, (1997), « Gaining and sustaining competitive advantage », *Addison-Wesley:Reading*, MA.
- Benda J. (2004), « L'utilisation d'une place de marché électronique : une stratégie collective contre des stratégies individuelles ? – une étude exploratoire de trois cas. », *Actes de la XIIIème conférence internationale de l'AIMS*, juin.
- Benghozi P-J (2001), « Relations interentreprises et nouveaux modèles d'affaires », *Revue économique*, 52, hors série, p. 165-190, octobre.
- Blois K. (2001), « L'économie des coûts de transaction et la création de valeur dans les relations interentreprises », in *La théorie des coûts de transaction* de Joffre P., p. 171-184.
- Bounfour A. (1998), « Le management des ressources immatérielles », Editions Dunod, Paris.
- Calvi R. (1998), « L'externalisation des activités d'achat : l'apport de la théorie des coûts de transaction », *Cahiers de recherche du CERAG*, 98-11.
- Choudhary V., Mukhopadhyay T., Yoo B.(2001), "Neutral versus biased marketplaces: a comparison of electronic B2B marketplaces with different ownership structures", *Actes de la XXIIème conférence internationale en systèmes d'information ICIS*, p. 121-.
- Demil B., Lecocq X., Warnier V. (2004), « Le business model : l'oublié de la stratégie ? », *Actes de la XIIIème conférence internationale de l'AIMS*, juin.
- Detchessahar M., Journée B., Kessous E. (2003), « Logistique et modèles d'affaires. L'exemple du commerce électronique », *Revue Française de Gestion*, p. 95-110.
- Dominguez C. (2002), « Quel rôle pour les places de marché électroniques : simple prestataire technologique de services informatiques ou chef d'orchestre d'un processus global d'échange ? », *Systèmes d'Information et Management*, N°1, Vol. 7, p. 39-76.
- Dwyer F.R., Schurr P.H., Oh S. (1987), « Developing buyer-seller relationships », *Journal of marketing*, 51, avril, p. 11-27.
- Forgues B. et Vandangeon-Derumez I. (1999), « Analyses longitudinales », in Thiétart R-A, « Méthodes de recherche en management », Dunod, p. 422-448.
- Kaplan S., Sawhney M. (2000), "E-hubs: the new B2B marketplaces", *Harvard Business Review*, Vol 78, N°3, Mai-Juin, p. 97-103.
- Kumar K., Van Dissel H. G. (1996), « Sustainable collaboration : managing conflict and cooperation in interorganizational systems », *MISQ*, september, p. 279-300.
- Laudon K.C., Guercio Traver C. (2002), « E-commerce business, technology, society », *Addison*, p. 57-67.
- Lepers X. (2003), "La relation d'échange fournisseurs-grand distributeur: vers une nouvelle conceptualisation", *Revue Française de Gestion*, p. 81-94.
- Mahadevan B. (2003), "Making sense of emerging market structures in B2B E-commerce", *California Management Review*, 46:1, p. 86-100.

- Maître B., Aladjidi G. (1999), « Les business models de la nouvelle économie », Dunod, Paris.
- Malone T.W., Yates J., Benjamin R. (1987), “Electronic markets and electronic hierarchies”, *Communications of the ACM*, 30:6, june, p. 484-497.
- Markus M.L., Soh C. (2002a), “B2B E-Marketplaces – Interconnection effects, strategic positioning, and performance”, *Systèmes d’information et management*, N°1, Vol.7, 2002, p. 77-103.
- Markus M.L., Soh C. (2002b), « B2B E-Marketplaces – a strategic archetypes approach », *Actes de la 23^{ème} conférence internationale en systèmes d’information ICIS*, Barcelona.
- Miles B. et Huberman M. (1991), « Analyse de données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes », De Boeck Université, Bruxelles.
- Morrison D. J., Wise R. (2001), « Un modèle pour l’évolution du B2B », *L’expansion management review*, Mars , p.33-40.
- Olson M. (1978), « La logique de l’action collective », PUF.
- Ordanini A., M. S., Di Maria E. (2004), “Failure and success of B-toB exchange business models: a contingent analysis of their performance”, *European Management Journal*, 22: 281-289.
- Porter M. (1985), “The competitive advantage”, The Free Press, NYC.
- Rallet A. (2001), « Commerce électronique ou électronisation du commerce ? », *Réseaux*, 106, p. 17-71.
- Rowe F., Caby-Guillet L. (2002), “Les places de marché électroniques: oxymore, hybridation et valorisation”, *Systèmes d’information et management*, p. 3-10.
- Segev A., Gebauer J. et Farber F. (1999), “Internet-based electronic markets“, *Electronic markets*, 9(3) :138-146.
- Shapiro C., Varian H.R. (1999), “Economie de l’information”, De Boeck Université.
- Strauss A.L., Corbin J. (1990), “Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques”, Newbury Park, Sage.
- Timmers P. (1998), « Business models for electronic markets », *Electronic markets*, 8, p. 3-8.
- Wernerfelt B. (1984), « A resource-based view of the firm », *Strategic management journal*, 5 :2, p. 171-180.
- Williamson O. E. (1994), “Les institutions de l’économie”, InterEditions, Paris.
- Yin R.K. (2003), “Case study research – Design and method”, Sage Publications, 3ème Edition. Version originale en 1984.