

« PLACES DE MARCHÉ & PERFORMANCES
DES ENTREPRISES UTILISATRICES :
PME / GRANDES ENTREPRISES »

Recherche Collective – Juin 2002

Jérôme BOUTEILLER (Desma 27A)

Mirenda CHOUCHANA (Desma 27A)

Olivier GEFFARD (Desma 27A)

Michel JACQUET (Desma 27B)

Ronan PRISER (Desma 27A)

Sylvie RAPENNE (Desma 27A)

Hélène THOULY (Desma 17)

Floriane VOISIN (Desma 17)

Moniteurs de recherche : Marc FAVIER (IUT) / Alain SPALANZANI (UPMF)

AVERTISSEMENT

L'Ecole Supérieure des Affaires de l'Université de Grenoble n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires collectifs des candidats au DESS ; les opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Composant parmi d'autres des travaux de recherche réalisés, ne comptant que pour un dixième de l'évaluation globale des candidats au DESS de management de la Fonction Achats (DESMA), le mémoire ne saurait être considéré comme un travail achevé auquel l'Ecole confère un label de qualité professionnelle et universitaire. Il représente un essai d'application de connaissances et de méthodes acquises au cours de la formation.

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

SOMMAIRE

A. PROBLEMATIQUE	4
B. ETAT DE L'ART	5
1. RESULTATS DE L'ENQUETE	5
2. RECHERCHE DOCUMENTAIRE	12
2.1. LE SECTEUR DE LA GRANDE DISTRIBUTION	13
2.2. L'INDUSTRIE PETROLIERE	14
2.3. L'INDUSTRIE DE L'AUTOMOBILE	
14 ERREUR! SIGNET NON DÉFINI	
2.4. L'INDUSTRIE DU TEXTILE	
15 ERREUR! SIGNET NON DÉFINI	
2.5. L'INDUSTRIE CHIMIQUE	15
C. PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE UTILISATRICE	16
1. LES PRINCIPAUX OBJECTIFS DE L'UTILISATION D'UNE PLACE DE MARCHE	
16 ERREUR! SIGNET NON DÉFINI.	
1.1. DU POINT DE VUE DU FOURNISSEUR	16
1.2. DU POINT DE L'ACHETEUR	21
1.3. LES LIMITES D'UTILISATION D'UNE PLACE DE MARCHE	26
1.4. LES OBJECTS DE MESURE DE LA PERFORMANCE D'UNE PLACE DE MARCHÉ	
32 ERREUR! SIGNET NON DÉFINI	
1.5. LES ELEMENTS QUANTITATIFS	
40 ERREUR! SIGNET NON DÉFINI	
D. CONCLUSION	53
E. BIBLIOGRAPHIE	55
F. ANNEXES	57

A. Problématique

Le développement des places de marché électroniques est foudroyant. En 2000, 300 places de marché ouvertes et privatives étaient recensées. Les analystes prévoyaient pour fin 2002, plus de 3000 places de marché électroniques. Aujourd'hui, très peu survivent et le volume des transactions est très bas. Par exemple, en France, on peut réellement compter 5 places de marché horizontales significatives. (voir définitions en Annexe N° 2)

Beaucoup d'analystes s'accordent sur le fait que le marché du BtoB sur Internet est loin d'être mature (L'Expansion Management Review, mars 2001).

La résistance du marché à utiliser ce nouvel outil peut être due aux vendeurs : peur d'une banalisation de leur offre ou due aux acheteurs : choix de la bonne place de marché ou méconnaissance du retour sur investissement...

Ainsi les places de marché ont des difficultés à attirer un nombre intéressant d'utilisateurs.

Qu'elles achètent ou qu'elles vendent les firmes ont d'importants intérêts dans le marché interentreprises. Leurs chaînes d'approvisionnement, leurs produits et leurs stratégies commerciales, leurs processus et leurs opérations, jusqu'à leurs modèles économiques, dépendront de la manière dont les relations BtoB se constitueront et les transactions s'effectueront.

Pour l'instant, les entreprises sont conscientes qu'elles doivent s'y intéresser. Mais comment ne pas se tromper ? Comment mesurer l'efficacité de ces outils et plus particulièrement des places de marché ?

Pour mener à bien notre recherche sur le sujet, nous avons réalisé un questionnaire sur une population de 1000 acheteurs (membres de l'ACYDE) afin de cerner le phénomène des places de marché sur le terrain.

Ensuite, nous nous appuierons sur un aperçu de l'état de l'art des entreprises utilisatrices des places de marché et les raisons qui les amènent à se servir de ce nouvel outil. Ceci nous permettra de mieux cerner les acteurs en présence.

Par ailleurs, les objectifs et limites d'utilisations d'une PM vont nous permettre d'identifier les sources d'amélioration de la performance possibles pour l'entreprise. Nous listerons quelles sont les pistes pour déterminer les critères de performance à mettre en place pour mesurer l'efficacité d'une place de marché. Enfin, nous proposerons une démarche explicative (acheteurs ou vendeurs) pour l'aide au choix de l'utilisation ou non d'une place de marché.

B. Etat de l'art

1 RESULTATS DE L'ENQUETE

Afin d'affiner notre étude, nous avons réalisé une enquête terrain et ce, à l'aide d'un questionnaire (voir annexe N° 1). Ce dernier a été envoyé par courrier à 1000 acheteurs (anciens étudiants DESMA), ce qui nous semblait représentatif de la population des acheteurs aussi bien présents en PME et en grande entreprise.

Nous avons eu un taux de retour de 7.5% (75 questionnaires retournés sur 1000 envoyés).

- *Utilisateurs de l'outil Internet*

En premier lieu, nous avons souhaité connaître la proportion d'acheteurs qui utilisait l'outil Internet pour leurs achats. Le tableau ci-dessous montre ce qu'il en ressort :

UTILISATION	Nombre citations	Fréquence
Oui	36	48%
Non	39	52%
Total citations	75	100%

Premier constat important : plus de la moitié de la population des acheteurs (52%) n'utilise pas le commerce électronique dans leur fonction.

- *tris croisés*

D'autre part, voici des tris croisés qui nous ont semblé pertinents par rapport à notre problématique :

* Tri croisé questions 3 et 4 *

Nous avons souhaité savoir pourquoi les acheteurs utilisaient le commerce électronique dans leur fonction (qu'ils achètent ou qu'ils vendent sur les places de marché).

DESMA RECHERCHE COLLECTIVE 2002

Places de marché – Performances des entreprises utilisatrices

RAISON	Réduire la part administrative	Optimiser le processus d'achat	Trouver de nouveaux fournisseurs	Baisser les prix d'achat des produits	Optimiser l'efficacité de l'équipe achat	Globaliser les achats de l'entreprise	Améliorer la rentabilité	Projet imposé par l'entreprise	Trouver de nouveaux produits	Diversifier l'approche achat	Etablir des relations privilégiées avec les fournisseurs	Vendre ou acheter en temps réel
Acheter	12.3%	10%	9.1%	10%	8.6%	9.1%	8.6%	7.7%	7.3%	6.8%	5%	5.5%
Vendre	14.3%	14.3%	14.3%	4.8%	9.5%	9.5%	4.8%	4.8%	4.8%	4.8%	9.5%	4.8%
Les deux	25%	25%	12.5%	12.5%	12.5%	0%	12.5%	0%	0%	0%	0%	0%

On peut remarquer qu'il n'y a pas vraiment de raisons très distinctes à utiliser Internet aussi bien pour vendre que pour acheter. Ceci peut être dû au fait que 42.7 % des personnes interrogées utilisent le commerce électronique pour acheter contre 5.3 % pour vendre.

Ceci dit, les raisons principales à utiliser Internet sont la réduction du traitement administratif de l'acte d'achat et l'optimisation du processus achat.

*** Tri croisé questions 3 et 12 ***

En croisant les réponses des questions 3 et 12, nous voulons connaître le chiffre d'affaires achat approximatif réalisé grâce au commerce électronique.

CAHA	Moins de 10%	De 10 à 20%	Plus de 60%	De 50 à 60%	De 20 à 30%	TOTAL
Acheter	44.4%	27.8%	11%	5.6%	5.6%	94.4%
Vendre et acheter	5.6%	0%	0%	0%	0%	5.6%
TOTAL	50%	27.8%	11%	5.6%	5.6%	100%

La proportion d'achats s'effectuant via Internet est faible puisque 50 % des utilisateurs réalisent moins de 10 % de leurs achats sur les places de marché.

*** Tri croisé questions 3 et 16 ***

INFORMATION	Non	Oui	TOTAL
Acheter	75.9%	20.7%	96.6%
Vendre et acheter	0%	3.4%	3.4%
TOTAL	75.9%	24.1%	100%

Acheter via une place de marché ne procure pas une meilleure information pour 75.9 % des personnes interrogées.

*** Tri croisé questions 3 et 18 ***

Est-il vrai que l'utilisation des places de marché par les acheteurs génère une baisse du nombre de saisies en interne?

DESMA RECHERCHE COLLECTIVE 2002
 Places de marché – Performances des entreprises utilisatrices

SAISIES INTERNES	Non	Oui	TOTAL
Acheter	66.7%	29.6%	96.3%
Acheter et vendre	0%	3.7%	3.7%
TOTAL	66.7%	33.3%	100%

66.7 % des personnes interrogées ne constatent pas une diminution du nombre de saisies en interne.

*** Tri croisé questions 3 et 20 ***

Même interrogation de notre part mais en nombre de saisies externes

SAISIES EXTERNES	Non	Oui	TOTAL
Acheter	85.7%	9.5%	95.2%
Acheter et vendre	0%	4.8%	4.8%
TOTAL	85.7%	14.3%	100%

85.7 % des personnes interrogées ne constatent pas une diminution du nombre de saisies en externe.

*** Tri croisé questions 3 et 26 ***

L'utilisation des places de marché permet-elle réellement de réduire les coûts?

REDUCTION COUTS	Oui	Non	TOTAL
Acheter	61.5%	34.7%	96.2%
Acheter et vendre	3.8%	0%	3.8%
TOTAL	65.3%	34.7%	100%

65.3 % des interviewés reconnaissent une réduction des coûts par l'usage d'une place de marché.

*** Tri croisé questions 3 et 29 ***

Pour les entreprises qui utilisent les places de marché pour leurs achats, la mise en place d'un tel outil leur a-t-elle été coûteuse?

COUTS MISE EN PLACE PM	Oui	Non	TOTAL
Acheter	70.8%	25%	95.8%
Acheter et vendre	4.2%	0%	4.2%
TOTAL	75%	25%	100%

75% des entreprises qui achètent via PM ont eu des coûts annexes pour la réalisation et le fonctionnement de leur place de marché contre 25%.

*** Tri croisé questions 3 et 31 ***

L'utilisation des places de marché génère-t-elle une baisse des coûts complets?

BAISSE COUTS COMPLETS ??	Oui	Non	TOTAL
Acheter	41.2%	47%	88.2%
Acheter et vendre	11.8%	0%	11.8%
TOTAL	53%	47%	100%

On remarque un résultat mitigé : 53% des interrogés constatent une baisse des coûts complets contre 47%.

*** Tri croisé questions 3 et 34 ***

DELAI TRAITEMENT ADMINISTRATIF	Oui	Non	TOTAL
Acheter	48%	48%	96%
Acheter et vendre	4%	0%	4%
TOTAL	52%	48%	100%

52% des entreprises utilisatrices remarquent une baisse des délais de traitement administratif contre 48%.

*** Tri croisé questions 3 et 37 ***

DELAI D'APPROVISIONNEMENT	Non	Oui	TOTAL
Acheter	65.3%	30.4%	95.7%
Acheter et vendre	0%	4.3%	4.3%
TOTAL	65.3%	34.7%	100%

65.2 % des entreprises qui achètent via PM n'ont pas constaté de réduction du délai d'approvisionnement.

*** Tri croisé questions 3 et 41 ***

SYSTEME d'INFORMATIONS INTERFACE	Non	Oui	TOTAL
Acheter	66.7%	25.9%	92.6%
Acheter et vendre	3.7%	3.7%	7.4%
TOTAL	70.4%	29.6%	100%

70.4% des entreprises qui achètent via places de marché n'ont pas de système d'information interfacé avec la place de marché contre 29.6%.

*** Tri croisé questions 3 et 42 ***

INSECURITE	Aucun	Un peu	Beaucoup	TOTAL
Acheter	57.8%	34.6%	3.8%	96.2%
Acheter et vendre	3.8%	0%	0%	3.8%
TOTAL	61.6%	34.6%	3.8%	100%

On remarque que l'insécurité possible avec l'utilisation d'une place de marché n'est pas un frein à l'utilisation de celle-ci.

NB : il est important de faire savoir que parmi certains questionnaires qui nous ont été retournés, certains acheteurs appartenant à notre échantillon nous ont précisé qu'ils ne connaissaient pas le terme de "place de marché".

2 RECHERCHE DOCUMENTAIRE

Pour les grandes entreprises, la gestion des achats hors production, même si elle est génératrice de gains, n'est pas considérée comme une source d'avantages concurrentiels. Ce ne sont pas des achats stratégiques.

Ce positionnement les a amenées à considérer que le partage des fournisseurs, notamment pour les achats hors production, pouvait faire baisser les coûts d'approvisionnement en faisant mieux jouer la concurrence lors d'appel d'offre en ligne. Il n'est donc pas surprenant que l'on retrouve sur une même place de marché des entreprises concurrentes qui apportent et qui partagent leurs fournisseurs. L'un des exemples significatifs de cette démarche est la place de marché COVISINT qui regroupe les fournisseurs de General Motors, Ford, Daimler-Chrysler et Renault-Nissan. Le monde de l'automobile a donc été l'un des précurseurs dans ce domaine mais les chimistes, en créant en 1995 Chemconnect, ont eux aussi été à la pointe du développement des places de marchés.

L'évolution et la professionnalisation du métier de l'acheteur dans les grandes entreprises positionnent cette fonction plus en amont de la Supply Chain. L'acheteur se concentre aujourd'hui beaucoup plus sur l'analyse des besoins, l'établissement de contrat, la gestion de la relation fournisseur, le sourcing et les activités de veilles technologiques et concurrentielles. La fonction Achats, ne se polarisant plus sur l'acte d'achat proprement dit (la passation de la commande) et sur les tâches répétitives sans valeur ajoutée, a fortement contribué au développement des places de marchés.

Dans ce contexte, il est bien évident que l'outil « Internet » et ses possibilités de concentration de l'information et de communication a favorisé la création de place de marchés verticales et horizontales soutenues dans un premier temps par les grands donneurs d'ordres du monde de l'automobile, mais aussi de la grande distribution et de la chimie. Ces entreprises voyaient en Internet l'opportunité de réduire à la fois les coûts de transaction et les coûts administratifs en déléguant à l'utilisateur final l'acte d'achat, tout en automatisant et en améliorant le contrôle des achats et en n'autorisant que la commande de produits pré-négociés.

2.1 LE SECTEUR DE LA GRANDE DISTRIBUTION

La distribution c'est piloter des flux de produits du fournisseur au client et pour ce faire, gérer et échanger des flux d'informations entre les fournisseurs et les distributeurs.

La nécessité des places de marché est apparue très vite comme moyen de mutualiser des investissements technologiques entre les entreprises d'un même secteur, en particulier lorsqu'ils sont très spécifiques au métier. C'est par exemple le cas de fonctionnalités de gestion de la Supply Chain ou de gestion du développement produit.

Quelques places de marché :

Le leader Wal-Mart a fait cavalier seul en créant sa propre place de marché. GNX s'est créée autour de quelques grands distributeurs tels Carrefour, Pinault Printemps La Redoute ; WWRE avec Casino, Cora, GL, Leclerc-Système U.

Dans le secteur de la grande distribution, les places de marché permettent avant tout d'ouvrir le panel fournisseurs et de préparer en amont les dossiers, pratique qui permet d'accompagner la globalisation des achats.

Les entreprises pionnières qui ont su profiter des fonctionnalités achat proposées par les places de marché ont bien l'intention de profiter d'autres outils, notamment en matière de Supply Chain. Il s'agirait d'intégrer les «Supply Chains » des distributeurs à celles des industriels. Ces derniers piloteraient le réapprovisionnement au quotidien et les deux parties aligneraient leurs prévisions de vente pour anticiper à moyen terme les besoins de capacité et les lancements en production.

AUCHAN, l'un des initiateurs de WWRE est convaincu des bienfaits des places de marché.

Eric Lebrun, chargé des relations avec WWRE à la direction internationale des achats du groupe AUCHAN.

"L'un des enjeux de la réussite des places de marché, c'est la définition de standards, indispensables pour les échanges d'information. Le groupe nordiste utilise déjà les enchères inversées et se dit très satisfait des résultats obtenus. Nous travaillons avec nos fournisseurs habituels mais aussi avec de nouveaux que nous ne pouvions pas toucher auparavant".

Chez CASINO, l'intérêt de l'utilisation des places de marché est avant tout d'optimiser la supply chain. Tahar Husseini, directeur de la gestion transversale, explique qu' «il ne s'agit pas uniquement de négocier les meilleurs prix mais plus encore d'optimiser notre business ».

2.2 L'INDUSTRIE PETROLIERE

Technip-Coflexip, leader européen de l'ingénierie et des services pétroliers, conçoit et gère la construction d'univers de raffinage de pétrole, de liquéfaction du gaz ou d'usines chimiques. De par sa position, Technip-Coflexip doit gérer des fournisseurs implantés à travers le monde. Les technologies Internet ont donc intéressé le groupe qui, il faut le savoir, remporte 150 appels d'offre sur les cinq continents pour la réalisation d'installations industrielles qui demandent en moyenne 24 mois de travail.

Via des outils e-procurement, le groupe a déjà négocié plus de 300 millions sur le net (compresseurs, câbles, tuyauterie...) sur une capacité d'achat de 1.8 milliards d'Euros. Suite à ces différentes expériences plutôt réussies, le groupe d'ingénierie et de services pétroliers table sur une place de marché privée qu'il partage avec son homologue japonais JGC. C'est la place de marché epc-business.com : EPC pour «Engineering, Procurement et Construction.» Cette plate-forme d'échanges a pour vocation d'embrasser toute la chaîne de valeur d'un projet, de l'ingénierie à la construction, avec l'ensemble des sous-traitants, en passant par les approvisionnements auprès des fournisseurs : un maillon essentiel.

De même, EPC est un outil puissant qui permet au groupe des transactions plus faciles permettant des négociations plus efficaces et une collecte importante d'informations.

« Mettre directement en compétition les fournisseurs diminuera de 20% le coût de traitement des achats qui s'élève à 90 millions d'Euros. Soit une économie de 18 millions »
Stéphane Bénoussan, analyste financier du cabinet

2.3 L'INDUSTRIE DE L'AUTOMOBILE

En mai 2001, PSA Peugeot Citroën se joint, un an après Renault, à la place de marché Covinsint. «Il y a un réel objectif économique à adhérer à Covisint » explique Annick Gentès-Kruch, directeur BtoB du groupe. «On y trouve des outils tout faits. Autant les utiliser ». Le constructeur a déjà opéré des enchères sur des articles de série non stratégiques. Seulement, le directeur BtoB insiste sur le fait que les critères de délai, de

qualité et de pérennité de la relation avec un fournisseur sont tout aussi importants que le prix pour remporter l'enchère électronique.

2.4 L'INDUSTRIE DU TEXTILE

Trop petit pour faire cavalier seul, le groupe PPR a pris en juillet 2000 une participation dans GNX. Dix millions de dollars que Pierre Ferrère, directeur du projet GNX chez PPR juge « bien placés » au vu des premiers résultats. La volonté de la place de marché de ne pas s'ouvrir à un nombre trop important d'actionnaires (10 au maximum) paraît au directeur de projet de bon augure pour éviter trop de lenteur dans les prises de décisions. Le groupe qui a déjà réalisé cette année 85 milliards d'euros d'enchères tant pour des achats directs qu'indirects avec GNX insiste pour la mise en route des services dans le domaine de la co-conception des produits textiles. Il est également en phase de pilote sur des outils de Supply Chain.

2.5 L'INDUSTRIE CHIMIQUE

On peut aussi trouver des places de marché dédiées à un secteur particulier, c'est-à-dire, verticales comme Elemica.com. Cette place de marché rassemble 22 groupes de l'industrie chimique comme Atofina, Rhodia, Basf ou Bayer. L'objectif de cette place de marché est d'assurer l'interconnexion des progiciels de gestion d'entreprises des acheteurs et des vendeurs afin de garantir un pilotage des activités le plus fin possible. Cela permet d'éliminer les ressources excessives, stocks redondants et les actifs sous-utilisés qui sont les points faibles de la chaîne d'approvisionnement de l'industrie chimique. Le but principal de cette Place de marché est d'améliorer l'efficacité des chaînes d'approvisionnement pour les ventes et les achats de produits chimiques.

C. Performance de l'entreprise utilisatrice

1 LES PRINCIPAUX OBJECTIFS DE L'UTILISATION D'UNE PLACE DE MARCHÉ

1.1 DU POINT DE VUE DU FOURNISSEUR

1.1.1 PROMOUVOIR L'OFFRE COMMERCIALE

Le but premier d'un catalogue électronique est d'aider l'acheteur dans son choix de produits en lui communiquant le maximum d'informations. Il en découle deux logiques antagonistes : le fournisseur doit se démarquer de ses concurrents en segmentant ses offres et l'acheteur recherche des informations standardisées sur les produits pour pouvoir mieux les comparer.

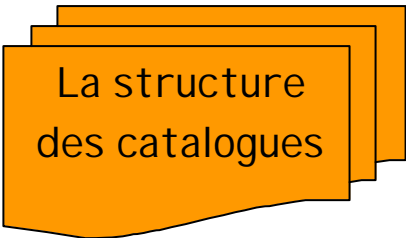


Les catalogues

Certains, tel le groupe LAFARGE sur son offre de service via Internet " Place des métiers ", met en avant ses 10 000 produits au catalogue sans notion de prix. Il se place davantage comme prescripteur plutôt que vendeur en ayant pour objectif de faire découvrir aux utilisateurs les 90 % de sa gamme méconnus.

LEGRIS, fabricant français de produits de connectique industrielle, a développé une offre catalogue électronique sur son site Internet mais uniquement à destination de ses distributeurs agréés (LEGRIS vend à 80 % à ces 1000 distributeurs). Le site offre la possibilité de faire des demandes de cotation, de passer les commandes ou d'avoir une formation technique. Cette société a décidé d'être absente des places de marché pour éviter une baisse d'image de marque qui ne serait pas compensée par un accroissement des ventes.

XEROX qui est présent sur une douzaine de places de marché a bâti son catalogue en le personnalisant avec des animations en 3D et des conseils pour se distinguer des offres concurrentes. Il est aussi suffisamment souple dans sa structure pour s'adapter aux différentes segmentations des places de marché et de leurs clients.



La structure des catalogues

La classification peut être faite à l'initiative du fournisseur en prenant le risque qu'elle ne convienne pas à la place de marché ou aux plus gros clients qui sont à la recherche de rationalisation de leurs achats donc de catalogues facilement intégrables à leurs systèmes.

Une norme de classification pour les fournitures non stratégiques a été établie : l'UNSPSC (Universal Standard Products and Services Classification) qui permet de codifier les produits selon cinq critères. Mais elle n'offre pas la finesse de détails pour tous les produits commercialisables avec l'e-Business. Par contre, elle permet au catalogue d'être suffisamment détaillé, plus facilement transposable dans les codifications des différentes places de marché. Dans les faits, seulement 20% des entreprises américaines l'utilisent et elle n'est quasiment pas exploitée en Europe.

La création du catalogue doit mobiliser toutes les parties prenantes à la rédaction des équivalents papier existants dans l'entreprise afin d'être exhaustifs et de ne pas réclamer des doubles saisies pour la version BtoB. Elle doit concilier les impératifs des commerciaux et du marketing avec les contraintes budgétaires de l'entreprise. Le catalogue devient donc un outil stratégique et peut réclamer une réorganisation pour que chaque nouveau produit créé le soit dans la structure BtoB et dans celle utilisée par l'entreprise sans ressaisies. Il nécessite une rigueur et une normalisation des processus internes. Il convient également d'envisager que l'équipe mise en place pour créer le catalogue électronique soit aussi responsable de le faire vivre au jour le jour.

Les coûts ainsi générés doivent être pris en compte et rajoutés aux coûts directs que réclament les places de marchés pour exploiter les catalogues du fournisseur. Cette démarche stratégique relativement lourde explique, en partie, les réticences des PME à être présentes dans le e-Business (Source E+ Usine Nouvelle Hors série de Juin 2001 page 20 à 27).

1.1.2 CAPITAL REPUTATION

- *Devenir des fournisseurs clés des places de marché regroupant les grands donneurs d'ordres.*

USINOR, en lançant deux places de marché (une vendeuse : Steel24-7.com et une acheteuse : Buyformetals.com) tente d'être présent sur les deux tableaux du e-business.

La Place de marché vendeuse propose à ses clients, moyennant une hausse de 3 % des prix de vente, de livrer leurs commandes sous 15 jours au lieu des 2 à 3 mois habituels. USINOR diminue ses stocks, donc immobilise moins d'actifs circulants, et améliore son image en réduisant les délais de livraison. Les achats faits sur cette Place de marché représentent des achats spots, les grands donneurs d'ordres ne se sont pas encore inscrits dans cette démarche. Elle devrait aussi regrouper les trois autres grands sidérurgistes européens, mais ce partenariat étant encore en gestation, USINOR s'est lancée seule. Si la coopération se fait, cette Place de marché donnera accès à plus de 50 % de l'offre d'acier courant en Europe (Source E+ Usine N° 8 Octobre 2001).

1.1.3 AUGMENTATION DU NOMBRE DE CLIENTS

Plus réticentes à «cannibaliser» leurs activités commerciales, les entreprises traditionnelles dites « brick & mortar » (de briques et de mortier) ont été plus lentes à mettre leurs offres en ligne. Aujourd'hui, elles ont pris conscience que ce nouveau canal constituait une opportunité de développement. Pour une PME, par exemple, un site de commerce électronique donne la possibilité d'élargir sa zone de prospection au monde entier ce qui était impensable avec les moyens traditionnels.

Du côté des ventes, Internet est évidemment un canal qui permet de réduire les coûts de transaction tout en visant des zones géographiques plus vastes. Le BtoB représente aussi la possibilité de toucher de nouveaux clients, de mieux les connaître et de leur offrir des services personnalisés (Source : www-1.ibm.com/businesscenter/fr).

Or, les plates-formes électroniques privatives naissent à un rythme effréné depuis la fin de l'année dernière, aux Etats-Unis comme en Europe. Pour une somme modique (entre 23 et 76 Euros) d'abonnement mensuel, les PME peuvent revendre leurs surstocks aux enchères, se procurer du mobilier de bureau d'occasion sur des sites comme iBazar Pro. Des start-up comme build-online.com ou l'Américaine gofish.com leur vendent aussi la possibilité d'avoir accès à un marché mondial d'acheteurs, qui ne les auraient jamais connus sans leur présence commerciale sur ces plates-formes (Source : <http://interactif.lemonde.fr> Édition du 17/05/00).

1.1.4 REDUCTION DES DEMARCHES ADMINISTRATIVES

- *Réduction du coût d'accès aux nouveaux clients.*

La qualification d'un fournisseur par une place de marché permet de limiter les coûts des démarches administratives en diminuant toutes les saisies liées au référencement, à la saisie des coordonnées bancaires et des informations générales relatives aux clients qui peuvent être prises en compte par la Place de marché.

B2build, prestataire de solutions BtoB dédiées aux acteurs du secteur du bâtiment et des travaux publics, permet une mise en relation directe de la plate-forme de transactions privée b2build Trading et du système de gestion commerciale interne de l'entreprise. L'accès aux stocks n'est pas encore en temps réel mais en mode légèrement asynchrone. Le rafraîchissement des informations s'effectue toutes les 30 minutes environ et permet aux clients de cette PM de connaître l'état des stocks chez leurs fournisseurs. Cette fonctionnalité réduit les coûts internes en supprimant les relances téléphoniques, les contrôles périodiques des stocks (Source Journaldunet.com du 06/03/02).

Des informations
en temps réel

Le coût moyen de traitement d'une commande est en moyenne de 75 à 90 Euros, il est donc très facile d'imaginer les gains lorsque l'on évoque des milliers de commandes par an. L'utilisation du e-business devrait permettre de diviser par un facteur 5 à 7 les coûts internes de traitement (Source Risques et enjeux du e-business, exemple de BTP par P. COLOMB dans Logistique et Management Volume 8 N°2 2000).

- *Augmentation de la Part De Marché*

La société Anti-Flirt spécialisée dans la lingerie féminine a déployé sa plate-forme BtoB avec un objectif d'optimisation et de dynamisation de sa force de vente en offrant une assistance à ses commerciaux et à son réseau de distribution. Elle leur permet de présenter les offres en les argumentant et en les adaptant aux clients. Elle met à disposition, en plus du catalogue, une revue de presse et des informations marketing. Les commerciaux peuvent ainsi gérer les profils de clients, en ayant la possibilité de paramétrer les promotions qu'ils peuvent

Augmenter sa
réactivité pour mieux
servir le client

leur accorder. Ils ont à disposition des informations sur les processus de facturation en cours. La Direction Commerciale obtient des rapports consolidés par vendeurs et par zones géographiques (Source Journaldunet.com du 18/01/02).

1.1.5 IMPACTS SUR LES FINANCES DE L'ENTREPRISE

- *Une meilleure maîtrise des investissements*

Dans le groupe Cisco les techniques du BtoB ont multiplié par trois la vitesse de rotation des stocks. Chez Dell, elle est passée de 31 jours en 1996 à 6 en 2000. Les concurrents de Dell ont un taux trois à quatre fois supérieur que l'on peut en partie expliquer par une moindre implication à une aussi grande échelle des outils du e-business.

Cet impact sur les stocks s'accompagne, en général, d'une réduction des délais donc d'une diminution des besoins en fonds de roulement. Mais il ne paraît pas simple de mettre en évidence l'impact réel de ces outils sur le bilan des entreprises.

Les techniques du BtoB encouragent à être plus économes en matière de capitaux employés en générant plus de chiffre d'affaires avec moins d'investissements.

Elles permettent également une réduction des coûts administratifs le long de la chaîne de la valeur de l'entreprise en automatisant une partie du processus d'achat, de facturation ou de paiement. Ils

Une barrière à l'entrée
pour les PME :
LE COÛT

peuvent se faire au sein de la Place de Marché. On estime à 50 % la réduction du coût administratif d'achat.

Un parallèle peut également se faire avec les processus de vente. Le BtoB permet d'engager des stratégies commerciales plus ciblées, plus efficaces et donc moins coûteuses. Il permet d'enrichir l'offre proposée aux clients, qui sont mieux connus grâce aux outils des Places de marché, et d'apporter des services supplémentaires aptes à améliorer l'avantage concurrentiel (Source : Les rendez-vous de la place de marché 27/10/00).

1.2 DU POINT DE VUE DE L'ACHETEUR

1.2.1 LA BAISSÉ DES COÛTS D'ACHATS

Du point de vue économique la baisse des coûts d'achats est l'objectif majeur qui pousse une entreprise, qu'elle soit grande ou petite, à acheter sur une place de marché.

Ces gains pourront être réalisés de différentes façons :

- ✓ Une meilleure consolidation et un meilleur contrôle des volumes d'achats réalisés sur la base de « contrats cadres » ainsi que le développement des courants d'affaires en ligne auprès des fournisseurs.
- ✓ Le manque de procédures « Achat » et de suivi des commandes a pour conséquence le développement d'achats hors-contrat ou « sauvages ». L'utilisation d'une place de marché permet un meilleur pilotage des dépenses, notamment MRO (Maintenance, Repairs, Operations), car peu d'entreprises avaient, jusqu'à présent, une réelle stratégie pour manager et gérer ces achats.
- ✓ Une diminution des coûts liés aux intermédiaires même si les services (Marketing « Achat », suivi de la performance des fournisseurs,...) que proposeront à moyen terme les places de marché risquent de générer des coûts supplémentaires
- ✓ La possibilité de fluidifier le marché en faisant appel à un grand nombre de fournisseurs ou sous-traitants, à condition que la place de marché soit animée en permanence, qu'elle vive tant pour les acheteurs que pour les fournisseurs et les différents intervenants (intermédiaires financiers, prestataires de services, organismes d'assurance crédit, logisticiens...)
- ✓ Une plus grande certitude d'obtenir le prix de marché
- ✓ Une mise en relation en toute transparence des acheteurs et des vendeurs.
- ✓ Une diminution des capitaux engagés par l'amélioration de la rotation des stocks, la réduction des délais, la réduction du besoin en fond de roulement.
- ✓ Une réduction des coûts de transaction.

Aldo d'Incau (Directeur Projets groupe rattaché à la Direction des Achats de VALEO) annonce que l'utilisation de WEB CATALOGUES par plus de la moitié de ses 170 sites à travers le monde a permis de réaliser des économies de 10 à 30% sur les achats voire plus si on y associe les résultats des enchères inversées. On peut considérer cette évaluation comme significative de la fourchette des gains envisageables bien que la mesure réelle de ceux-ci par rapport à une approche traditionnelle reste toujours un exercice difficile.

1.2.2 RENTABILITE DES CAPITAUX ENGAGES

- *Rotation des stocks*

Dans le groupe CISCO par exemple l'introduction des techniques du BtoB a multiplié par trois la vitesse de rotation des stocks.

Chez Dell, le temps de rotation des stocks est passé de 31 jours en 1996 à 6 jours en 2000 (50 rotations par an contre 13 il y a encore quelques années).

- *Besoin en fond de roulement*

L'impact sur le bilan est plus difficile à déterminer mais les délais sont globalement raccourcis et donc le besoin en fond de roulement est aussi réduit.

Dans le groupe Suez Lyonnaise des Eaux, par exemple, le besoin en fond de roulement représente 7% du chiffre d'affaires soit environ 2 milliards d'Euros, toute variation même légère est essentielle.

1.2.3 LA CHAINE ADMINISTRATIVE DES ACHATS

Trois leviers majeurs de transformation :

L'automatisation des processus d'exécution comme la réduction des temps de transaction (7/7), la réduction des coûts administratifs surtout pour les achats à faible valeur ajoutée, la mise en place d'un traitement électronique des factures...

La collaboration accrue avec les différents partenaires (fournisseurs, producteurs, distributeurs, transporteurs, clients) et **l'intégration électronique de la Supply Chain**.

L'élaboration d'une solution e-business tient dans la capacité de faire circuler les informations entre différents partenaires de la Supply Chain de façon coordonnée et dans des formats divers. Ainsi, l'e-business devrait favoriser une coopération généralisée mettant en relation directe tous les partenaires de l'entreprise étendue, du premier fournisseur jusqu'au client final. Cette coopération est au cœur des projets réussis en matière de Supply Chain. Les américains ont développé le modèle CPFPR (collaborative planning, forecasting and replenishment) avec les fournisseurs c'est à dire « intégrer le fournisseur à la politique commerciale du client » ce qui permet par exemple, d'assurer une plus grande réussite des opérations promotionnelles en

organisant de façon plus efficace les approvisionnements : éviter les ruptures ou les excès de stock, les décalages de livraison...

L'e-business a en effet un impact sur la structure même de la chaîne de valeur, puisqu'on assiste à un double processus de disparition ou de consolidation de certains intermédiaires physiques tels que des petits distributeurs, et de création de nouveaux intermédiaires virtuels tels que les places de marchés . On assiste également à un recentrage des entreprises sur leur activités de base d'où le développement du concept de l'entreprise virtuelle.

1.2.4 L'OPTIMISATION DE L'ORGANISATION ACHATS

L'aspect managerial ne doit pas être négligé quand une entreprise décide de développer l'utilisation d'une place de marché, les principaux objectifs stratégiques seront alors de :

- *Réorganiser fondamentalement une fonction « Achats »*

La mise en ligne chez Hewlett - Packard des achats indirects et MRO, projet global soutenu par L.Welch, Directeur mondial des opérations de procurement, a imposé de réorganiser totalement la fonction Achats et a permis de la «soustraire» à la responsabilité des directions financières de chaque zone géographique. Cette démarche ayant abouti au final à une externalisation de la fonction «Achats indirects » dans le but de rechercher encore plus d'efficacité. La société ainsi créée, dans laquelle HP possède une participation, gère l'hébergement informatique des catalogues. De la même manière Thales Communications n'a pu véritablement lancer son projet d'e-procurement qu'une fois les processus d'achat remis complètement à plat. Cette démarche de re-ingeneering a donc constitué le socle du projet e-procurement de Thales.

- *Développer et implémenter une nouvelle politique « Achats »*

La place de marché peut effectivement constituer un levier dans le cas où une entreprise souhaite mettre en place une nouvelle politique Achats comme ce fut le cas pour St-Gobain lorsque la société a mis en place un processus d'approbation commun à ses trois divisions (glace, emballage et distribution).

- *Mettre en place une politique de réduction du nombre de fournisseurs*

Ou plutôt la volonté « d’optimiser » le nombre de fournisseurs qu’ont les entreprises par leur regroupement sur une place de marché. Jean-Philippe Collin, Directeur des achats de Thomson Multimedia estime par exemple que le projet Easysource mené avec SAP et Hubwoo permettra de diviser par trois le nombre de fournisseurs hors production. Par contre, Niraj Mehra, Directeur des Achats du Groupe Danone, pense que le passage au protocole Internet doit permettre d’établir une relation plus souple avec un plus grand nombre de fournisseurs alors

Quid des politiques Achats de certains grands groupes industriels annonçant une réduction drastique du nombre de leurs fournisseurs ?

- *Se recentrer sur ses activités*

Tous les systèmes d’e-procurement posent clairement la question à plus ou moins long terme de l’externalisation des Achats, que cela soit au travers des places de marché horizontales pour les Achats hors production, ou au travers des places de marché sectorielles, comme l’a précisé Jean Potage, Directeur des Achats du groupe Thales, lors de la dernière Table-ronde Net 2001 organisée par la Lettre des Achats. Par contre, cela réduira-t-il les effectifs de la fonction Achats ou bien cela recomposera-t-il les ressources des fonctions « Achats » en spécialisant les acheteurs et en leur permettant de se consacrer à des tâches à plus haute valeur ajoutée ?

La réduction des effectifs pourrait être beaucoup plus significative dans les services logistiques et les services facturations compte-tenu de l’amélioration des processus administratifs.

- *Amélioration de l’efficacité du sourcing*

Les outils Internet amélioreront l’efficacité du sourcing en élargissant le panel de fournisseurs, en intensifiant et accélérant le processus de sélection des fournisseurs et en confrontant plus rapidement les besoins aux offres des fournisseurs.

**Gain de temps dans la
collecte des informations**

- *L'Optimisation des flux*

Les flux logistiques et l'efficacité du SCM seront optimisés en créant une meilleure relation entre les acteurs permettant d'affiner les prévisions et les besoins. Cette orientation est aussi vraie pour les achats dit «stratégiques » et l'exemple d'Usinor en est une parfaite illustration puisque cette société vise à développer un outil de transaction collaboratif pour ses produits majeurs au travers de la place de marché verticale BuyForMetals (BFM) qui regroupe quatre grands sidérurgistes européens (Usinor, ThyssenKrupp, Arbed, Corus).

- *Le Processus de standardisation*

Sans nul doute le point ou les efforts les plus importants seront à réaliser, notamment pour les multinationales, qui devront impérativement harmoniser leurs besoins internes avant de les mettre éventuellement en commun avec d'autres entreprises (Standardisation à partir de catalogue préalablement établis).

- *Des processus de plus en plus collaboratifs*

Les informations sont partagées en temps réel par les partenaires et celles-ci deviennent de plus en plus factuelles. Les partenaires prennent des décisions communes balisées dans des processus formels, pilotés par des outils de workflow. Grâce à ceux-ci les points de blocage sont rapidement identifiés et remontés aux hiérarchies. Les décisions peuvent être prises plus rapidement.

Certaines entreprises comme Technip ont totalement repensé leur mode de collaboration avec leurs fournisseurs en mettant en place des outils de communication et d'échanges (un forum permet, par exemple, au fournisseur de donner son avis sur une spécification en temps réel).

Dans la même philosophie, Renault ne réduit pas sa collaboration avec la place de marché Covisint à une simple relation de e-procurement mais l'oriente vers un concept plus large qui est l'entreprise étendue englobant à la fois les métiers achats, l'ingénierie collaborative et l'ensemble de la chaîne logistique.

- *Amélioration de la relation client (flexibilité et réactivité)*

La place de marché peut être intégrée à un projet global de redéfinition du modèle d'entreprise afin d'améliorer la flexibilité et la réactivité comme par exemple Covisint qui vise la création d'une plate forme permettant de réduire à quelques jours la fabrication de véhicules adaptés aux désirs du client. Cette plate forme devrait permettre la mise en place d'une organisation en flux tirés par le client répondant ainsi à la volonté de L. SCHWEITZER, le PDG de Renault qui veut à moyen terme livrer des voitures en 15 jours.

1.3 LES LIMITES D'UTILISATION D'UNE PLACE DE MARCHÉ

- *Les coûts cachés de l'e-business*

Les PME et PMI ne semblent pas se précipiter dans la vague du e-business. Une étude récente de MARKESS International montre que la mise en place de solutions d'e-procurement coûte plus cher que ce qui est avancé par les Places de Marché. Les surcoûts sont dus, par ordre décroissant d'importance, à une sous-estimation des coûts humains pour conduire le projet, à l'infrastructure informatique ou de télécommunication, à la transformation de l'organisation, à la création et la gestion des catalogues, à la formation des utilisateurs, à la mise en place de procédures ou aux difficultés d'intégration (Source E+ Usine N° 8 octobre 2001).

- *Déontologie*

Les garanties offertes par les places de marché sur la confidentialité des informations collectées (besoins, niveau des offres, répondants...) ne semblent pas très rassurantes et l'analyse de l'étanchéité demandera un approfondissement. Il en est de même pour la vérification des coordonnées des utilisateurs et de l'existence des organismes. Cette remarque est d'autant plus vraie pour les places de marché orientées « vendeurs » ou « acheteurs » par rapport aux places de marché « neutres ». Le problème de sécurisations des échanges de données reste un point crucial.

Qui peut accéder aux Places de Marché ?

Question fondamentale à laquelle doit répondre le Maître de la Place c'est-à-dire le créateur de la place de marché.

Deux solutions principales sont envisageables : l'agrément préalable ou le principe de liberté d'accès.

L'agrément impose que soient établies des règles générales objectives, neutres et transparentes permettant d'éviter les situations qualifiées d'abus de position dominante ou d'entente illicite. La liberté d'accès peut tout aussi bien s'accompagner de conditions spécifiques comme la diffusion en ligne du rating du Membre obtenu auprès d'un organisme indépendant.

Les conditions générales d'utilisation de la Place de Marché détermineront les causes de responsabilité du Maître de la Place à l'égard des membres. Il peut décider d'offrir aux membres tous les moyens techniques nécessaires à sécuriser les transactions commerciales (certification, cryptologie, signature électronique, moyens de paiement sécurisé...). Dans ces conditions, le propriétaire de la PM devra s'adresser et conclure avec les professionnels spécialisés.

D'une manière générale, plus il imposera des conditions d'agrément et de règles de transactions, plus sa responsabilité sera engagée quant aux résultats des transactions réalisées. Bien entendu, le contrat on line ou off line qui gèrera les conditions d'accès à la Place de Marché, définira les conditions de rémunération du Maître de la Place.

Une étude des effets juridiques du rôle du Maître de la Place est primordiale car de sa rémunération et de son rôle découleront sa qualification juridique (commissionnaire, courtier, mandataire...) et sa responsabilité.

Les Places de Marché révèlent un étrange phénomène : des entreprises concurrentes dans le monde analogique se retrouvent agrégées et parfois « partenaires » au sein d'une même plate-forme de vente en ligne. Les risques liés à de telles alliances résident bien entendu dans la possibilité de créer sur le réseau une situation d'abus de position dominante ou d'entente illicite contraires aux règles relatives à la liberté des prix et de la concurrence posées par l'ordonnance n°86-1243 du 1er décembre 1986 et le traité de Rome modifié par le traité de Maastricht instituant l'union européenne.

Devront également être gérés les éventuels contentieux nés au sein de la Place de Marché entre les Membres qui imposent souvent de mettre en place :

- ✓ un comité d'éthique des transactions qui définit les règles l'échange virtuel
- ✓ des procédures spécifiques d'arbitrage, le cas échéant.

Enfin, il est important pour le Maître de la Place de souscrire un contrat d'assurance couvrant tout ou partie des responsabilités qui sont les siennes (Source Journaldunet.com de Juillet 2000 avec Alain Bensoussan Avocats).

- *Les droits d'entrée*

Le modèle de la rémunération basé sur la transaction peut perdre de son attrait pour les petites entreprises si les places de marché décident de l'abandonner au profit d'une souscription à un abonnement. Les places de marché doivent donc adapter leur tarification : souscription pour les gros acheteurs, paiement à la transaction pour les entreprises qui n'effectueront que des achats occasionnels. Une étude de MARKESS International en 2000 précise d'ailleurs que la rémunération au pourcentage sur les transactions compte en moyenne pour plus de 80% des revenus des places de marché. On peut donc penser que la souscription d'un abonnement est une solution qui ne devrait pas être généralisée par les places de marché et que le paiement à la transaction restera la solution idéale pour les PME/PMI.

- *Les coûts d'implémentation et de maintenance*

La difficulté pour les PME/PMI de supporter de lourds projets informatiques pourrait être un frein au développement de l'utilisation des places de marché bien que des solutions d'e-procurement légères en mode ASP (Application Service Provider) permettent aujourd'hui d'éluder cette difficulté. Pourtant, les dépenses d'exploitation générées, et notamment la gestion et la maintenance des systèmes et des applications, restent difficile à appréhender par les entreprises et les coûts d'interconnexion peuvent être très importants et difficilement supportables pour des PME. Une entreprise voulant travailler avec une place de marché peut aussi ne pas pouvoir trouver de fournisseurs à enrôler à cause notamment du coût de mise en ligne des catalogues qui ne peut être engagé que pour un seul compte.

- *Une trop grande transparence sur les prix de marché*

Les systèmes d'enchères inversées étant largement conditionnés par l'offre du marché, il sera de plus en plus difficile de réaliser des « coups » sur les achats à caractères récurrents par ce biais.

- *L'aspect culturel*

Les avis s'opposent sur l'approche nationale que doivent avoir les places de marché. Lors d'un colloque organisé en novembre 2000 par l'IQPC autour du thème « Défis pour les places de marché francophones », Antony Besso, Responsable du développement de l'e-business chez Alstom, pensait que « les place de marché avaient en France une approche trop nationale et donc peu de chance de réussite » alors qu'à son avis « celles-ci devaient avoir une approche paneuropéenne voire internationale ».

Pour Hervé Corlay, directeur de Mondus France, site qui s'adresse plus à des PME/PMI, « la place de marché doit s'adapter à la culture locale notamment dans la définition des nomenclatures, la mentalité, les modes de paiement ». Cependant, s'il est vrai que les places de marché verticales et les grandes entreprises n'attachent aucune signification à la notion de place de marché française, la situation est différente pour les places de marché horizontales qui s'adressent généralement à des utilisateurs locaux. Les contraintes dites culturelles, notamment pour les multinationales implantées sur plusieurs continents, doivent être prises en compte. Comme l'explique Jean-Philippe Colin, Directeur des Achats de Thomson Multimédia dans une interview avec Jenny De Montaigne « faire travailler en cohérence, avec le même système, des personnes basées au Mexique, en Thaïlande, en Chine où à HongKong, n'est pas si simple » (enquête réalisée pour le quotidien les Echos en 2001).

- *L'aspect lié aux spécificités des marchés*

Les meilleurs fournisseurs pour les achats stratégiques ne sont généralement pas nombreux (par exemple, les fournisseurs de matières plastiques pour les bouteilles d'eaux minérales), les gains potentiels sur la gestion des processus et sur les prix d'achats pourraient donc être limités par rapport à une approche classique d'achat.

- *L'aspect concurrentiel entre places de marché*

La diversification et le nombre de place de marché conduiront à une consolidation et une concentration de celles-ci afin de résoudre les problèmes liés au taux de charge dans le but d'assurer leur rentabilité. On constate que certaines entreprises ont déjà disparu comme Trade-Match ou IndustrySuppliers ou que d'autres font appel à des investisseurs

pour se recapitaliser. Le choix de la bonne place de marché deviendra donc stratégique si l'on veut éviter certains déboires.

- *La compétence de la fonction Achats*

Les acheteurs qui ne disposeront pas d'un minimum d'aisance en informatique mais aussi dans la maîtrise de l'anglais ne favoriseront pas le développement de l'utilisation des places de marché. La compétence de la fonction « Achats » sur ces points devra faire l'objet d'une évaluation, surtout si les places de marché sont internationales.

- *La standardisation interne*

Lors de la création de places de marché communes à de grandes entreprises les gains sont liés à la standardisation des processus internes de chacune des entités ce qui n'est pas toujours chose aisée à réaliser. L'harmonisation des nomenclatures et des catalogues peut être difficile dans certains cas surtout dans les groupes constitués par croissance externe mais c'est un passage obligé si l'entreprise s'engage dans cette voie.

- *Le recrutement des fournisseurs*

La participation peu active des fournisseurs pose des problèmes de «recrutements » aux places de marché et ceci pourrait engendrer un risque de désaffection des acheteurs et faire que la plate-forme « tourne à vide ». Cette désaffection est principalement due au fait que les fournisseurs considèrent que leur adhésion à une place de marché augmente le pouvoir de négociation de leurs clients et accélère la baisse des prix.

- *Le manque de familiarité avec l'outil Internet*

Le manque de familiarité ainsi que le manque de formation que peuvent avoir les fournisseurs et notamment les PME/PMI avec les démarches d'appels d'offre ou d'enchères inversées sur Internet.

- *Une limitation dans les services « offerts » par les places de marché*

Les places de marché horizontales qui n'offriraient pas de solutions globales et intégrées de l'expression du besoin jusqu'au paiement.

- *Le frein technologique*

Le frein réel pourrait bien être le frein technologique avec des problèmes d'équipement et d'accès au haut débit ainsi que la non-existence de standard dans la création de logiciels de places de marché. Le développement des places de marché impose la normalisation dans les outils (catalogue, outils de workflow), dans l'interopérabilité de ces outils, dans les langages ainsi que dans les normes de transfert (EDI, XML).

- *Le manque de maturité technique*

Le manque de maturité technique des entreprises dans l'intégration des logiciels et notamment les PME/PMI pourrait ralentir l'utilisation des places de marché.

- *La non-sécurisation des paiements*

La sécurisation automatique de la chaîne d'informations entre tous les acteurs devra être assurée, et notamment les paiements. Cette situation rebute encore beaucoup les PME qui ne souhaitent pas confier des flux trop importants sur Internet.

- *Les positions hégémoniques ou dominantes*

Les positions hégémoniques que peuvent acquérir les places de marchés à moyen terme ou encore le degré de neutralité et d'indépendance des places de marché en regard de leurs propriétaires ou de leurs actionnaires qui peuvent influencer sur la nature de la relation commerciale avec le client, sont des interrogations qui n'ont pas encore trouvé de réponses et qui laissent encore sceptiques les éventuels « futurs utilisateurs » de places de marché. Le manquement au respect du droit à la concurrence par des «abus de puissance d'achat » quand des concurrents s'allient au niveau des achats reste aussi une question en suspens qui ne semble pas avoir trouvé de réponse dans le cadre d'une place de marché.

- *La maturité de la fonction « Achats »*

Dans les PME/PMI, la fonction « Achats » repose en grande partie sur le chef d'entreprise. Les petites entreprises devront donc formaliser leurs procédures et mieux connaître leurs besoins avant de s'engager avec des places de marché. A l'opposé, certaines grandes entreprises qui disposent déjà de pratiques achats très performantes et de technologies avancées peuvent ne pas trouver d'intérêt à travailler avec une place de marché.

- *La vocation des places de marché à se positionner sur les achats non stratégiques*

Les achats dit « hors production », sont souvent définis comme « non stratégiques ». Cependant, dans certaines sociétés de services le montant de ces achats peut atteindre jusqu'à 70 ou 80% du chiffre d'affaires, la notion « d'Achats stratégiques » est donc contingente. Ces achats dits « non stratégiques » devenant alors hautement stratégiques, il convient de s'y intéresser de très près comme a pu le faire la Société Générale avant de mettre en place son projet d'e-procurement.

1.3.1.1 Synthèse des avantages et des limites à utiliser une place de marché pour une grande entreprise ou une PME/PMI cliente.

Nous trouverons dans le tableau en annexe N°3 une synthèse des avantages que peut avoir une entreprise à utiliser une place de marché en tant que client ainsi que les limites et les contraintes à prendre en compte avant d'engager cette démarche. Cette synthèse a été effectuée en différenciant les problématiques plus spécifiques aux grandes entreprises ou aux PME/PMI et en les regroupant par grands critères.

1.4 LES OBJETS DE MESURE DE LA PERFORMANCE D'UNE PLACE DE MARCHÉ

Nous allons dans un premier temps recenser des pistes de critères de mesure de la performance pour une place de marché en nous appuyant sur des exemples concrets. Ce qui nous permettra ensuite de proposer une démarche explicative d'aide à la décision destinée aux fournisseurs ou aux acheteurs qui hésitent encore à se lancer vers l'utilisation d'une place de marché.

Les pistes de critères retenus ne sont pas exhaustifs mais permettront d'avoir une idée générale sur l'orientation à prendre.

1.4.1 LES ELEMENTS ECONOMIQUES

- *Solidité financière de la place de marché*

CPGmarket, place de marché verticale

Spécialisée dans les biens de grande consommation démontre sur son site Internet qu'elle a été créée par Nestlé, Danone, Henkel et SAPmarkets en mars 2000. Six mois plus tard, 24 nouveaux actionnaires ont décidé d'investir dans la place de marché, portant ainsi son capital à la somme de 80 M€. « Nos investisseurs sont parmi les leaders de l'industrie des biens de grande consommation en Europe. Industriels, fournisseurs ou prestataires de service, ils contribuent et suivent étroitement le développement de nos services » (Source www.cpgmarket.com)

- *Les résultats financiers de la place de marché*

Hubwoo, place de marché horizontale

Activité d'opérateur de places de marché privées 2001

HUBWOO (Euroclear : 7765), première place de marché horizontale business to business cotée en Europe, spécialisée dans les achats non stratégiques pour le compte de grandes entreprises et membre fondateur du premier réseau mondial inter-opérable de places de marché horizontales (GIG), annonce aujourd'hui son chiffre d'affaires pour le quatrième trimestre 2001 et les douze mois de l'exercice clos au 31 décembre 2001.

- *Augmentation séquentielle du chiffre d'affaires Q4 2001 : +84,2%*
- *Chiffre d'affaires 2001 en hausse de 17,5% à 2,7 millions d'euros*
- *Activité d'opérateur de places de marché privées en 2001 : +54,4%*
- *Hausse tangible des indicateurs opérationnels d'activité*
- *Bon déroulement des déploiements clients*
- *Poursuite de la croissance prévue en 2002*

(Source www.hubwoo.com)

- *Le prix de la transaction*

- ✓ abonnement périodique
- ✓ frais à la transaction
- ✓ frais en fonction du CA qui transite par la place de marché
- ✓ gratuité

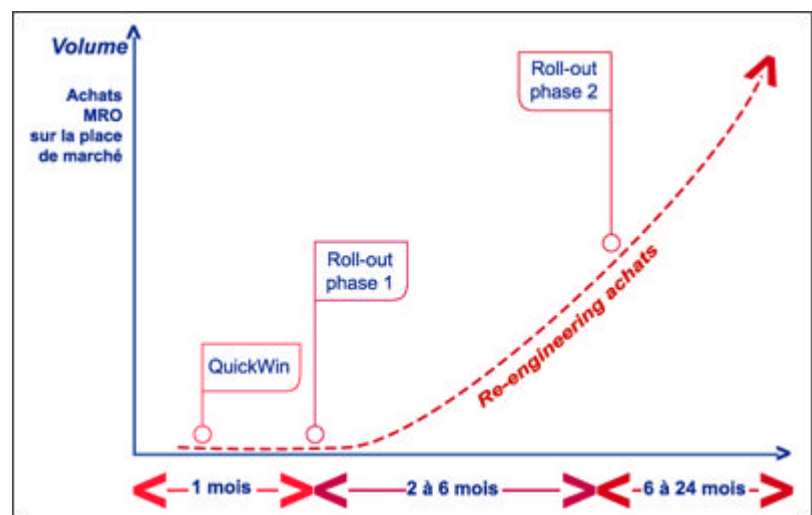
1.4.2 LES ELEMENTS ORGANISATIONNELS

- *Délai de déploiement du projet*

Exemple : Hubwoo

La réalisation d'une place de marché privée par HUBWOO se déroule en trois étapes :

1. La première a pour finalité de vérifier l'adéquation des besoins du client avec la solution et d'en mesurer le retour sur investissement. Cette phase fonctionne à partir d'outils SAP standards (catalogues électroniques, workflow d'approbation,



reporting...), intégrés à une place de marché test, baptisée « Quick Win ». Cette première phase, dont la mise en œuvre est d'un mois et l'exploitation, de un à deux mois, permet au client d'affiner le re-engineering achats en interne et de collecter les données qui serviront à la personnalisation de la solution lors de la phase suivante.

2. La deuxième phase consiste en un premier déploiement du projet, appelée Pilote Etendu, véritable modèle réduit opérationnel. Elle permet de personnaliser des fonctionnalités jusque là standards (structure organisationnelle, reporting...) et de valider les orientations prises par le client, tant d'un point de vue technique que pratique.

3. Intervient ensuite la phase dite de déploiement, qui consiste à accroître le nombre d'utilisateurs connectés et le nombre de fournisseurs affiliés. Cette dernière phase permet également d'élargir le déploiement géographique.

(Source www.hubwoo.com)

- *Temps de réponse aux appels d'offres*
- *Adaptation de la place de marché au mode de fonctionnement des acheteurs et des vendeurs*

1.4.3 LES ELEMENTS JURIDIQUES

- *Assistance juridique pour la rédaction des contrats entre les acheteurs et des vendeurs*
- *Nombre de contrats mis en place*
- *Niveau de formation juridique du personnel*

1.4.4 LES ELEMENTS ENVIRONNEMENTAUX

- *Degré d'adaptation de la place de marché à la demande du client ou à l'offre du fournisseur*

✓ *Verticale : spécialisation sur un domaine d'activité.*

Exemple : « BtoBUILD » est une place de marché spécialisée dans le bâtiment.

✓ *Horizontale : couverture maximale des besoins.*

Exemple : « SELIANCE » est une place de marché qui propose une couverture générale des achats hors production,

- *Proximité de la place de marché avec les clients et ou les fournisseurs*

1.4.5 LES ELEMENTS COMMERCIAUX

- *Notoriété de la place de marché*

Exemple : Covisint, place de marché verticale

Cette PM du secteur automobile, expose ses récompenses obtenues sur son site Internet :

Awards & Recognition

The following section provides some brief descriptions of awards and recognition

- *Covisint Brazil Wins the Best BtoB Marketplace in Automotive Space Award*
- *Covisint Number 5 In InfoWorld 100 2001*
- *Covisint Europe is the 2001 Global Integrated Solutions Provider Site of the Week*
- *Outstanding Readership Response Award for Covisint Ad*
- *Best in Category Award for Covisint Advertisement*

(Source www.covisint.com)

- *Crédibilité de la place de marché*

Exemple : Elemica, place de marché verticale,

Spécialisée dans le secteur de la chimie, démontre que leur PDG, Kent Dolby, a dirigé avec succès de grandes entreprises internationales d'e-business réputées dans leur secteur. Dennis Campbell, directeur opérationnel pour les Amériques, et Bertrand Petit, directeur opérationnel pour l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique, possèdent une très riche expertise de l'industrie chimique. Chuck Gruber, vice-président, fut l'un des premiers utilisateurs et leaders de l'e-business dans l'industrie chimique mondiale. (Source www.elemica.com)

- *Légitimité dans le monde des achats*

Exemple : K-BUY place de marché horizontale et verticale

Cette place de marché est constituée essentiellement de spécialistes du monde des achats. (Source www.K-buy.com)

- *Partenariat de la place de marché avec les éditeurs de logiciel d'ERP*

Exemple :

SAP (leader mondial de progiciels intégrés) détient 5% du capital de HUBWOO. La place de marché HUBWOO travaille en partenariat étroit avec SAP, dont elle utilise les technologies mysap.com (logiciel de place de marché développé par SAP) et avec qui elle a signé un contrat de partenariat opérationnel qui fait d'elle la solution e-procurement pour les achats hors production de SAP en Europe. Dans ce cadre, HUBWOO est le premier Strategic Development Partner de SAP, en relation étroite avec les équipes de Recherche et Développement du siège de SAP en Allemagne. (Source www.hubwoo.com)

- *L'actionnariat de la place de marché peut être une preuve de confiance et de pérennité*

Exemple : « CPGmarket » est une place de marché verticale

Destinée aux fabricants de grande distribution en Europe. Elle réunit 28 entreprises actionnaires dont Nestlé, Danone, L'Oréal, Bahlsen, Barilla et Pernod Ricard..., Voir

Lettre des achats, « Répertoire de la lettre des achats édition 2002 » page 14. (Source www.cpgmarket.com)

- *Transparence des prix par la mise en ligne du catalogue*

Exemple : « AchatPro » est une place de marché horizontale

Spécialisée dans l'achat hors production qui propose de respecter la politique commerciale de ses clients par la mise en ligne de catalogues électroniques, étant le reflet exact des accords négociés en amont entre le fournisseurs et le client, (Source www.achatpro.com)

1.4.6 LES ELEMENTS QUALITATIFS

- *Convivialité du système d'information*

Exemple : CPG Market, place de marché verticale

Spécialisée dans les biens de grande consommation: 95% of eSourcing users trained by CPGmarket.com felt confident to use the new eSourcing application and its functionalities (Source www.hubwoo.com)

- *Nombre de litiges*
- *Nombre de réclamations*
- *Nombre de pannes du système d'information*
- *Temps de remise en route suite aux pannes du système d'information*
- *Existence d'une Hot line pour maintenance de premier niveau.*

1.4.7 LES ELEMENTS TECHNOLOGIQUES

- *Interopérabilité entre les places de marché*

Exemple :

La place de marché HUBWOO utilise l'interopérabilité en mettant en relation différentes places de marché pour répondre à une couverture géographique mondiale

du projet « EASY SOURCE » de son client Thomson Multimedia (HUBWOO pour l'Europe, COMMERCE ONE pour les USA et SESAMI pour l'Asie).

- *Qualification du personnel, niveau de spécialisation en informatique, en « e-technologie »*
- *Accessibilité technique simplifiée*

Exemple : « Goodex » est une place de marché verticale

Spécialisée dans les enchères en ligne. Pas d'investissement de matériel ou de logiciel, seule une connexion à Internet suffit pour effectuer une transaction. (Source www.goodex.com)

- *Protection de l'intégralité des informations*
- *Sécurisation de l'outil pour le rendre accessible uniquement aux utilisateurs autorisés*

Exemple : Elemica, place de marché verticale

Spécialisée dans le secteur de la chimie propose sur son site Internet : Our highly secure e-business solutions provide data integrity for all trading partners. As a member of the Centre for Internet Security, Elemica takes security very seriously. We have a dedicated team of information security professionals whose sole focus is to ensure that your information is available and protected from unauthorized disclosure and modification. We have incorporated security safeguards including robust firewalls, strong data encryption and thorough confidentiality policies to control the flow and access of information through all of our systems. Only individual participants can see their own secure transaction data and account information. Finally, Elemica will conduct regular, independent auditing of security policies and procedures so that business data is always kept confidential. (Source : www.elemica.com)

- *Rapidité et puissance des moteurs de recherche*
- *Puissance du système d'information*

Exemple : Clipack, place de marché verticale

Spécialisée dans l'emballage, explique le choix du fabricant du matériel informatique SUN Microsystems, pour les serveurs d'application, de données et Web, permettant ainsi d'atteindre des niveaux élevés de :

- disponibilité,*
- sécurité,*
- temps de réponse.(source : www.clipack.com)*

- Informations en temps réel des évolutions des transactions, par la mise en place d'un « workflow électronique »*
- Mise à jour en temps réel du catalogue*
- Flexibilité grâce à un accès aux services 24H/24, 7/7 des moteurs de recherche*
- Mode de transmission et de réception de commande, fax ou e-mail*
- Utilisation du mode ASP (Application Service Provider)*

Ces prestataires permettent de louer des applications informatiques au lieu de les acheter.

Exemple : « SELIANCE » place de marché horizontale

propose un catalogue unique et multi-marques / multi-produits en mode ASP.

(Source : e+, l'Usine Nouvelle, octobre 2001 page 44).

1.5 LES ELEMENTS QUANTITATIFS

- Nombre de catalogues disponibles en ligne*
- Nombre de références produits par catalogue*
- Nombre de connexions*
- Nombre de transactions*
- Nombres de données disponibles sur le serveur de la place de marché*
- Nombres d'utilisateurs*
- Nombres de clients ou fournisseurs en catalogue*
- Nombre de clients ou fournisseurs en ad hoc*

- *Nombre de clients ou fournisseurs au total*
- *Nombre de familles d'achats couvertes*
- *Nombre de fournisseurs par famille d'achats*
- *Nombre d'appel d'offres*
- *Nombre d'avis d'attribution d'appel d'offres*

Exemple : DoubleTrade, place de marché verticale

Spécialisée dans la gestion des appels d'offres au 19/04/2002 annonce sur son site

Internet : « actuellement sur notre site

Appels d'offres 89 905

Avis d'attribution 42 700 »

(source : www.doubletrade.com)

Exemple : Answork place de marché horizontale

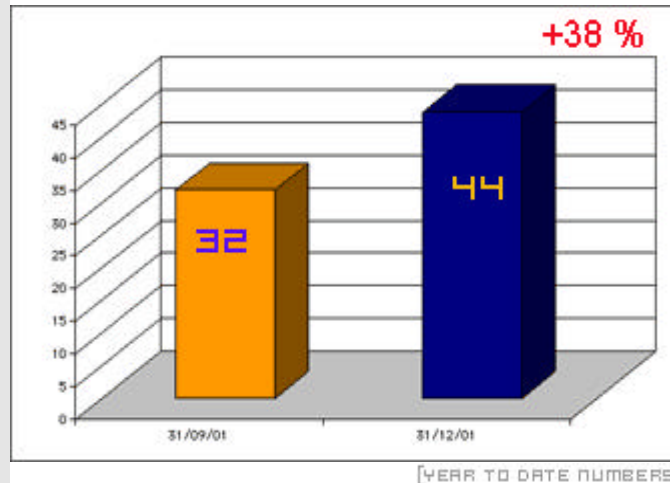
Propose 3 à 4 fournisseurs par famille d'achats. (Source : e+, l'Usine Nouvelle, octobre 2001 page 44)

- *Nombre de sites clients déployés*
- *Nombre de pays couverts*
- *Nombre de serveurs dimensionnés (parc informatique de la place de marché)*
- *Nombre d'entreprises utilisant la place de marché interfacé avec leur ERP*
- *Nombre de facturation électronique ou papier*
- *CA achats qui transite sur la place de marché*

Exemple : COVISINT place de marché spécialisée dans la fourniture de pièces dans l'automobile, annonce 1000 sociétés inscrites, propose 200 catalogues en lignes qui ont accueilli 14 000 transactions, 250 enchères ont été organisées pour 33 milliards de dollars de transactions. (Source : Lettre des achats, « Répertoire de la lettre des achats édition 2002 » page 15).

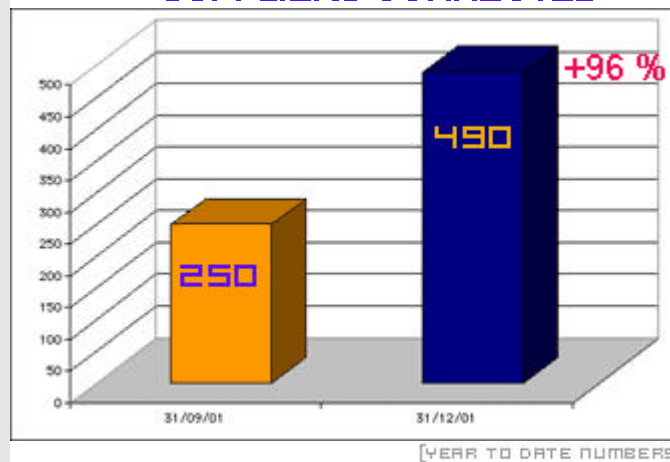
Exemple : HUBWOO présente sur son site Internet l'évolution des critères de performances :

DEPLOYED SITES

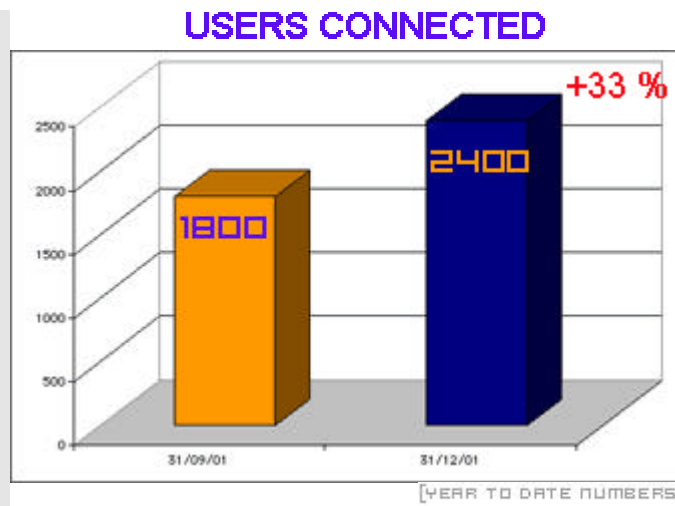


The number of deployed sites corresponds to the client's different geographical locations (head office, production site, commercial office...) which have access to their private marketplace. This is an indication of how far ahead HUBWOO is in the deployment of its solution with its clients.

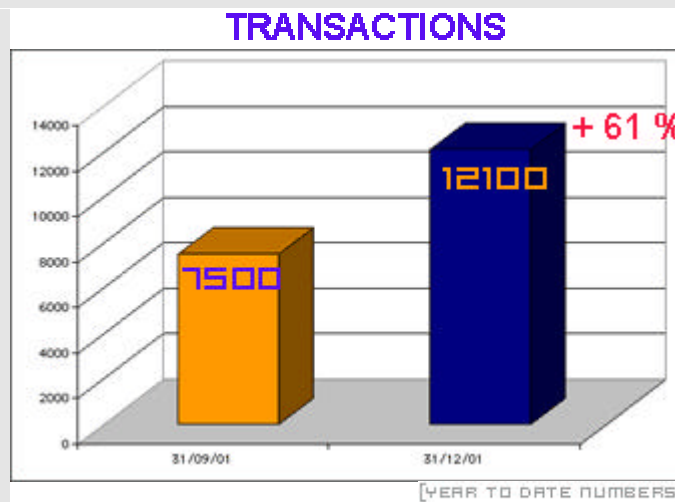
SUPPLIERS CONNECTED



The number of suppliers connected to at least one operational marketplace shows HUBWOO's ability to attract companies that wish to be referenced on the private marketplaces of HUBWOO's leading clients.



The number of users connected and authorized to place orders within the system, and therefore connected to their company's marketplace, demonstrates the client system's penetration level within its organization as well as the procurement potential, both in terms of value and volume.



The number of transactions indicates, to some extent, the real use of deployed procurement tools. However when projects begin, a certain number of transactions are included in fixed usage fees. A transaction can include one or several product or service references; the order is then transmitted to the supplier.

1.5.1 LES ELEMENTS D'INNOVATIONS

- Répartition de l'effectif
- Part des développeurs au sein de la place de marché

1.5.2 LES ELEMENTS ADMINISTRATIFS

- *Effectif de la place de marché*
- *Le CA global de la place de marché*
- *Le temps moyen d'une transaction*
- *Facturation mensuelle proposée aux clients et aux fournisseurs*
- *Garantie de la traçabilité des transactions*
- *Conservation possible du mode de paiement habituel*
- *Possibilité de facturation électronique*
- *Gestion des réceptions de marchandises.*

1.5.3 LES ELEMENTS DE SERVICES

- *Vérification de la solvabilité des entreprises*

Exemple : SourcingParts place de marché verticale

Propose l'évaluation des fournisseurs avec le partenariat de Véritas et Dun & Bradstreet, (source : Lettre des achats, « Répertoire de la lettre des achats édition 2002 » page 14).

- *Prospection des fournisseurs, développement de nouvelles sources d'achat*
- *Aide à la sélection des fournisseurs*

Exemple : Synerdeal, place de marché horizontale et verticale

→ **Exemple mission : Pièces de forges et de fonderie.**

Situation :

Un constructeur automobile français souhaite négocier un appel d'offres de pièces de fonderie usinée.

Objectifs :

Donner au client une vision claire du marché et de ses leaders pour une mise en œuvre rapide des résultats, atteindre 10% d'économies.

Catégorie :

Direct de Production,

Fonte à usiner.

Représenté par un marché de 327 références et 22M€ de chiffre d'affaires.

Challenges :

Définir un périmètre de négociation pertinent,

Permettre la mise en œuvre très rapide des résultats de l'enchère.

Solution stratégique :

Allotissement basée sur les savoir-faire.

Nombre d'offres : 150

Bénéfices :

Optimisation des besoins par rationalisation de l'appel d'offres,

Consultation de 72 fournisseurs dans 13 pays grâce à un questionnaire d'évaluation en ligne,

16 participants à l'enchère après pré-qualification,

Identification en profondeur des meilleurs fournisseurs pour chaque type de produit et volumes.

Résultats :

14.5% d'économies sur la totalité du marché, dont plusieurs lots remportés par des fournisseurs proposés et qualifiés par SynerDeal.

(source : www.synerdeal.com)

- *Négociation des prix*

Exemple : ChemConnect, une place de marché verticale

Spécialisée dans la chimie et le plastique apporte la preuve de gains sur son site Internet :

« Epsilon Products Company, a leading polypropylene producer, identified a key buy for an antioxidant used for thermal stabilization. Although they only had two qualified suppliers for this product, this new buy would involve producers and products from around the world. Epsilon's goals were to find new supply sources and to reduce their product costs by 5 percent compared to the best price available to them at the time.

Results

- *Two new qualified suppliers identified and awarded the business.*
- *Significant savings of over \$100,000, or 12 percent more than twice their original savings target “*

(Source: www.chemconnect.com)

- *Simplification des recherches complexes*
- *Pratique ou aide à l'Appel d'offres, privé ou public*

Exemple : DoubleTrade, place de marché verticale

Spécialisée dans la gestion des appels d'offres, apporte l'accès à une base historique de plus de 1.000.000 d'appels d'offres qui permet d'effectuer des recherches simples (par région, secteur ou mode de passation) sur les avis d'attribution du BOAMP, les marchés passés du JOCE, et les appels d'offres échus depuis 1998.

(Source : www.doubletrade.com)

- *Pratique d'enchères inversées*
- *Assistance à la comparaison des appels d'offres*

Exemple : ACHATPRO place de marché horizontale

Propose depuis son lancement un service relatif à 40 familles d'achats ; pour chacune, un conseil indique les questions pertinentes à poser pour le lancement d'un appel d'offre et une grille d'appels d'offre spécifiques.

(Source : Lettre des achats, « Répertoire de la lettre des achats édition 2002 » page 9)

- *Proposition de catalogues sur mesure*
- *Formation à la l'utilisation de l'outil*
- *Aide au déploiement lors de la mise en place de l'outil*
- *Conseil pour la mise en place du processus achats*

Exemple : DoubleTrade place de marché verticale

Spécialisée dans les appels d'offres et les enchères inversées, propose la possibilité de réaliser des appels d'offres en français qui seront traduits en 6 langues différentes, par le biais d'un vocabulaire classifié. (Edition de l'outil en multi-langues français, anglais, italien, allemand, espagnol...).

(Source : www.doubletrade.com)

- Accès à des sources d'informations spécialisées,

Exemple : Séliance, place de marché horizontale

Propose une bibliothèque chaque mois, d'une sélection de livres utiles, guides pratiques, ouvrages de référence ou nouveautés en librairie, leur avis critique aide à constituer une documentation indispensable sur tous les domaines professionnels : marketing / communication, logistique et achats, management, informatique & Internet.

(Source : www.seliance.com)

- Création d'e-forms et de configurateurs personnalisés
- Outils de co-conception aide à la rédaction des Cahiers des charges

Exemple : « Clipack.com » propose un configurateur qui permet l'aide à la rédaction d'un cahier des charges.,

(Source : e+, l'Usine Nouvelle, octobre 2001 page 54)

1.5.4 LES ELEMENTS MANAGERIAUX

- Des outils d'analyse et de reporting permettant de consolider rapidement les dépenses engagées et d'avoir une visibilité constante sur votre budget
- Accès à tout moment aux statistiques de consommation par type d'achat et par centre de profit

1.5.5 LES ELEMENTS DEONTOLOGIQUES

- Neutralité des décisions d'achats ou de ventes

- *Confidentialité garantie*

1.5.6 MATRICE D'AIDE A LA DECISION

Dans un premier temps, nous avons défini les principaux critères de performances afin d'identifier les avantages et les limites d'un point de vue :

- ✓ Acheteurs
- ✓ Fournisseurs

Dans un second temps, nous vous proposons un outil d'aide à la décision du choix d'utiliser une place de marché en position acheteur ou vendeur.

Il reprend les avantages et les limites et nous permettra d'identifier les risques liés au choix de la place de marché.

1.5.6.1 Objet

Nous allons définir la méthode inspirée de l'AMDEC pour remplir la matrice d'aide à la décision. Cette technique permettra d'identifier les points critiques qui serviront pour orienter le choix d'utiliser ou non une place de marché.

1.5.6.2 Principe de base

Pour obtenir une efficacité optimale, cette matrice doit être remplie par un groupe de travail constitué par les futurs utilisateurs de la place de marché.

L'expérience et la compétence de chaque participant permettront de répondre plus précisément et plus rapidement aux différentes questions.

1.5.6.3 La méthode

Nous considérons que le choix de remplir cette matrice a fait l'objet d'une post analyse pour connaître les enjeux de la coopération, par l'utilisation d'outils comme par exemple l'analyse ABC (courbe de Pareto) du produit ou service concerné.

1.5.6.4 Le groupe

Lorsque le groupe est constitué il doit être demandé à chacun les éléments pouvant orienter les réponses :

- ❖ Tableau de bord qualité
- ❖ Analyse financière de la place de marché
- ❖ Les différents articles sur la place de marché récoltés dans la presse

- ❖ Notre position sur le marché
- ❖ La définition du besoin
- ❖ ... Et tous autres éléments permettant l'aide à la décision.
- ❖

1.5.6.5 Déroulement de la méthode

Elle se déroule en 6 étapes :

Etape 1 : présentation du sujet à l'ensemble du groupe

Etape 2 : choix des items retenus, formalisé dans la matrice par Oui ou Non

Etape 3 : évaluer l'Occurrence, la Gravité et calculer la Criticité

Etape 4 : choix de la place de marché

Etape 5 : nous proposons de se référer à l'exposé pour chaque item, les numéros de paragraphe de la matrice correspondent à l'exposé

Etape 6 :

- Pour chaque item la pondération « P » doit être notifiée suivant la cotation suivante :

- Pondération : « P » Quelle est l'importance de ce critère par rapport aux autres critères pour le groupe, dans la problématique définie ?

1 item faible et **5** item élevé.

- Pour l'occurrence, la cotation doit se faire entre **1** et **10** suivant le degré de fréquence considéré par le groupe :

- Occurrence : « O » Quelle est la probabilité de voir apparaître ce critère de performance en terme de fréquence ?

1 fréquence faible et **10** fréquence élevée.

- Pour la gravité, la cotation doit se faire entre **1** et **10** suivant le degré d'importance considéré par le groupe :

- Gravité : « G » Quelle est la gravité de ce critère de performance pour l'entreprise selon le segment d'achats ou de ventes choisi?

1 aucun avantage (faible) et **10** avantage maximum (élevé).

- Choix : «C » l'indice de Choix de chaque item retenu est obtenu par le produit des notes « P », « O » et « G »,

$$\mathbf{C = P \times O \times G}$$

Voir matrice en Annexe N°5

Cet indice établit un choix relatif à l'item, plus il est faible, plus le critère de performance sera optimum.

En final il faut faire la somme des « C » de tous les items retenus.

Le résultat obtenu doit être interprété de la façon suivante :



Si le résultat obtenu est $< XXX$

FONCEZ vers une place de marché



Si le résultat obtenu est $< XXX <$

REFLECHICHEZ avant de vous lancer vers cette place de marché



Si le résultat obtenu est $> XXX$

INTERDICTION de vous lancer vers une place de marché

D. CONCLUSION

Par rapport aux idées reçues sur l'utilisation des places de marché dans la fonction achat, les résultats de notre enquête prouvent que les acheteurs n'utilisent pas autant qu'on pourrait le croire les places de marché.

Les entreprises utilisatrices n'obtiennent pas réellement les résultats qu'elles pouvaient attendre des places de marché.

Il existe un certain engouement pour les places de marché (les sites spécialisés, les magazines, les formations à l'outil...). Néanmoins, la réalité ne reflète pas exactement cette situation. Contrairement à ce que l'on pourrait croire, les entreprises n'en sont qu'aux prémices de l'utilisation des places de marché.

Par contre, l'état de l'art nous prouve que les attentes sont importantes tant du côté acheteur que du côté fournisseur et quelque soit la typologie de l'entreprise.

Cependant comme nous le prouve le tableau de synthèse, les PME/ PMI ou les grandes entreprises tireront des avantages certains à utiliser une place de marché mais beaucoup de contraintes économiques, organisationnelles et technologiques freinent encore le développement de cet outil.

Conscientes de ces états de faits, les places de marché leaders proposent des objets subjectifs mais également objectifs de mesure de leur performance afin de convaincre leur client de l'obtention d'un retour sur investissement. Encore faut il que l'entreprise soit capable de mettre en adéquation ses attentes par rapport aux performances proposées par les PM. La matrice proposée permet d'aider un futur utilisateur sur sa prise de décision d'aller ou non sur une place de marché.

La volonté stratégique des grandes entreprises industrielles à déployer l'utilisation des places de marché, en aval comme en amont, va entraîner dans leur sillage l'ensemble de leur réseau. L'assurance de la pérennité du développement du e-commerce est conforté par la présence des institutionnels tels les banques dans le capital de certaines places de marché.

Les facteurs clés de succès de l'amélioration des performances des entreprises au travers des places de marché se feront par :

- élargissement de l'offre des PM
- Intégration de la mesure de la performance de l'entreprise sur la PM
- La sécurisation

- L'interfaçage avec les ERP
- Interopérabilité entre les PM
- Normalisation du langage.

E. BIBLIOGRAPHIE

« L'évolution de la fonction Achats en 5 points clés », in *La Lettre des Achats* 2000, n° 75, p36.

« La concurrence en temps réel », in *La Lettre des Achats* 2000, n°74, p16.

« De si séduisantes places de marché » in *l'Usine nouvelle* du 16 mars 2000, p32.

Elsa Bembaron « Internet : Le développement du commerce interentreprises », in *Le Figaro économie* du 6 mars 2000, p34.

« Externalisation de la fonction Achats ou des outils », in *La Lettre des Achats* 2000, n°79, p12.

« Mieux acheter pour mieux vendre: Pourquoi la révolution e-business va passer par les Achats ? » in *la Lettre des Achats* 2001, n° 84, p8.

Alleaume A., « Les mythes de l'e-entreprise : Quels enseignements en tirer pour la fonction achats ? » in *La Lettre des Achats* 2000, n° 72, p15.

« Dossier e-procurement : 2^{ème} partie » in *La Lettre des Achats* 1999, n° 67, p16.

« Dossier e-procurement : 3^{ème} partie » in *La Lettre des Achats* » 1999, n° 68, p16.

Massima F., « Les places de marché horizontales pour les biens hors production en France » in *Le journal européen du B to B* du 7 mai 2000.

K-Buy, « L'avenir de l'e-procurement » in *Dossiers n° 12 et 13* », 2001.

Levy G., « Les achats en ligne entament les grandes manœuvres » in *La Lettre des Achats*, n°89, p8.

Collomb P., « Risques et enjeux des places de marché e-commerce : exemple du BTP » in *Revue Internationale de l'Achat*, 2001, Vol. 21 n°1, p25-32.

« Dossier e-commerce » in *La lettre des Achats* 2001, n°80, p 36 - 40.

Nieuwbourg Ph. et D'Hondt H., « Places de marché sur Internet », 2001.

Radio Classique, Les rendez-vous des places de marché. « Synthèse de la conférence du vendredi 27 octobre 2000. Les places de marchés B to B : Quelle réalité en France ? »

La Tribune - Edition électronique du 13/09/2001 « L'apport de l'e-procurement n'est pas remis en cause ».

La Tribune - Edition électronique du 17/12/2001 « Des baisses massives de coûts pour les entreprises avec l'e-procurement ».

« Tendances » in *La lettre des Achats* 2002, n°92, p 12 - 19.

Cazenave F., « Internet révolutionne les achats » in *Revue Internationale de l'Achat*, 2000, Vol. 20 n°2, p13-17.

Leclercq X., « Avec l'euphorie Internet. Faut-il jeter vos acheteurs expérimentés ? » in *Revue Internationale de l'Achat*, 2000, Vol. 20 n°2, p19-22.

« Les ratés de l'e-procurement », in *Le monde informatique* du 28 septembre 2001, p 3.

« Net économie : Surfez sur la troisième vague » in *Logistiques Magazine*, 2001, n°160, p 64.

« Commerce électronique : Places de marché, Parts de marché ? » in *Le MOCI*, 2001, n° 1499.

Cova B., « Les e-marketplaces à l'épreuve de la réalité des échanges BtoB » in *Décision Marketing*, 2001, n°24, p 67.

Perrotin R. « e-achat - Stratégie d'achat et e-commerce », 2002, Editions d'organisation.

Christopher D. Ittner est professeur adjoint de comptabilité à la Wharton School, qui dépend de l'université de Pennsylvanie et David F. Larcker est professeur de comptabilité à la Wharton School (université de Pennsylvanie) : Pour une meilleure mesure de la performance-

David J. Morrison et Richard Wise « Un modèle pour l'évolution du BtoB » *Business Reviews* – Mars 2001.

Philippe Lorino « Méthodes et pratiques de la performance » Editions d'organisations-2001.

F. ANNEXES

1 ANNEXE N°1

DESMA - RECHERCHE COLLECTIVE 2001-2002
--

Evaluation des critères de performance des places de marché

Date de retour : le 10 janvier 2002

Dans le cadre de notre formation DESMA, nous effectuons une recherche collective sur les places de marché et leur utilisation. Nous vous invitons à répondre à ce questionnaire afin d'affiner notre analyse et vous remercions d'avance pour votre collaboration. Les réponses à ce questionnaire sont tenues anonymes et ne servent qu'à des fins statistiques.

Cette étude traitant du nouveau phénomène des places de marché peut vous intéresser également. Ainsi, si vous souhaitez nous faire part de votre expérience et avoir connaissance des résultats, n'hésitez pas à nous le faire savoir. De plus, toutes vos remarques seront les bienvenues.

1. Utilisez-vous le commerce électronique dans votre activité?

1. Oui 2. Non

2. Depuis quand utilisez-vous les places de marché pour vos achats?

1. Depuis moins de 2 ans 2. Depuis plus de 2 ans 3. Je n'utilise pas les places de marché

3. Vous utilisez le commerce électronique pour...

1. Acheter 2. Vendre 3. Les deux

4. Quelles sont les raisons qui vous ont poussé à utiliser Internet pour vos achats?

1. Vendre ou acheter en temps réel
 2. Globaliser les achats de votre entreprise
 3. Améliorer votre rentabilité
 4. Trouver de nouveaux fournisseurs
 5. Trouver de nouveaux produits

- 6. Optimiser l'efficacité de votre équipe achat
- 7. Diversifier votre approche achat
- 8. Optimiser votre processus d'achat
- 9. Réduire la part administrative de vos actes d'achat
- 10. Baisser les prix d'achat des produits
- 11. Etablir des relations privilégiées avec les fournisseurs
- 12. Projet imposé par l'entreprise

Ordonnez vos réponses par ordre décroissant d'importance de 1 à 12

5. Si autres raisons, précisez lesquelles?

6. Quels outils des places de marché utilisez-vous ?

- 1. Sourcing
- 2. Enchères inversées
- 3. Catalogues
- 4. Appels d'offres
- 5. Autres

7. Si autres, précisez lesquels.

8. Quelle est l'origine de la place de marché que vous utilisez?

- 1. Place de marché indépendante
- 2. Projet propre à votre entreprise
- 3. Consortium industriel

9. Il s'agit d'une place de marché...

- 1. Verticale (sur un secteur d'activité précis)
- 2. Horizontale (achats hors production)
- 3. Spécialisée (géographiquement, produits...)
- 4. Privée
- 5. Publique

10. Quel est le modèle économique de la place de marché?

- 1. Modèle gratuit (financement publicitaire)
- 2. Financement par les acheteurs uniquement
- 3. Financement par les fournisseurs uniquement
- 4. Commission sur les affaires conclues uniquement

5. Autre, précisez

11. Quel(s) est/sont le(s) nom(s) de la (des) place(s) de marché?

12. Quel est le pourcentage des achats fait sur le(s) place(s) de marché?

13. Comment incitez-vous vos fournisseurs à rejoindre votre place de marché?

14. Depuis que vous utilisez la place de marché, y a-t-il eu un changement dans la façon dont sont homologués vos fournisseurs?

1. Oui 2. Non (si non allez à la question 16)

15. Si oui, quels sont ces changements?

16. Y a-t-il eu une amélioration dans la qualité des informations transmises depuis l'utilisation des places de marché?

1. Oui 2. Non (si non allez à la question 18)

17. Si oui, lesquelles?

18. Constatez-vous réellement une diminution du nombre de saisies en interne?

1. Oui 2. Non (si non, allez à la question 20)

19. Si oui, combien (en pourcentage)?

20. Constatez-vous réellement une diminution du nombre de saisies en externe?

1. Oui 2. Non (si non, allez à la question 22)

21. Si oui, combien (en pourcentage)?

22. Y a-t-il eu une amélioration dans les relations inter-services de votre entreprise?

1. Oui 2. Non (si non, allez à la question 24)

23. Si oui, lesquelles?

24. Y a-t-il eu des améliorations dans vos relations avec les fournisseurs?

1. Oui 2. Non (Si non, allez à la question 26)

25. Si oui, lesquelles?

26. Avez-vous réduit vos coûts par l'usage d'une place de marché?

1. Oui 2. Non

27. Quelles ont été les dépenses engagées pour équiper votre entreprise afin d'accéder aux places de marché?

28. Quelle durée d'amortissement avez-vous choisi pour cet équipement?

29. Y a-t-il eu des coûts annexes pour la réalisation et le fonctionnement de votre place de marché?

1. Oui 2. Non (si non, passez à la question 31)

30. Si oui, lesquels (droits d'entrée, coûts liés à la mise en place...)

31. Avez-vous constaté une baisse des coûts complets?

1. Oui 2. Non

32. Comment mesurez-vous l'impact que les places de marché ont eu sur vos coûts de transaction (ratios)?

33. Quels critères de performance avez-vous mis en place quant à l'utilisation des places de marché?

34. Avez-vous constaté une baisse sur les délais de traitement administratif?

1. Oui 2. Non (si non, allez à la question 36)

35. Si oui, de combien (en pourcentage)?

36. Si non, pourquoi?

37. Avez-vous constaté une baisse des délais d'approvisionnement?

1. Oui 2. Non (si non, allez à la question 39)

38. Si oui, de combien (en pourcentage)?

39. Si non, pourquoi?

40. Diriez-vous que depuis la mise en oeuvre de la place de marché, le processus achat est :

1. Décentralisé 2. Centralisé

41. Est-ce que votre place de marché est interfacé avec le Système d'Information de l'entreprise ?

1. Oui 2. Non

42. La place de marché introduit un élément d'insécurité dans le Système d'Information de l'entreprise

1. Aucun 2. Un peu 3. Beaucoup

43. Avez-vous établi des relations avec de nouveaux fournisseurs?

1. Oui 2. Non

44. Évaluez-vous la performance des places de marché ?

1. Oui 2. Non

Si Oui, comment ?

45. Nom et prénom de l'interviewé

46. Fonction

47. Service dans lequel vous travaillez

48. Nom de l'entreprise

49. Coordonnées postales de l'entreprise

50. Effectif de votre entreprise : -----

51. Secteur d'activité/filière de votre entreprise

52. Métier de votre entreprise (distribution, production...)

53. Souhaitez-vous que les résultats de l'enquête vous soient communiqués?

Oui Non

Si oui, coordonnées e-mail :

Avez-vous des remarques complémentaires, générales ou spécifiques, à proposer ?

MERCI POUR VOTRE AIDE

2 ANNEXE N° 2

Quelques notions d'e-business

Les places de marché, créées en 1999, s'inscrivent dans le domaine des **Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC)**. Ce sont l'ensemble des technologies d'échanges informatisés de données, dont le développement est basé sur l'utilisation d'Internet et des systèmes d'information à base Internet.

Les NTIC sont des outils de plus en plus indispensables dans la fonction achat. L'EDI (Echange Electronique de Données) a été le premier outil utilisé par les entreprises. Aujourd'hui, les NTIC se développent en se tournant de plus en plus vers Internet via l'e-procurement et l'e-purchasing. Ces 2 notions doivent être clairement définies afin d'éviter toutes confusions :

e-purchasing : Ensemble des solutions qui permet d'accéder à des informations pour faciliter la définition des besoins, le marketing achat, les appels d'offres et les négociations. Cet outil permet d'optimiser les coûts d'achat, surtout dans la phase marketing achat et dans la phase appel d'offres.

e-procurement : Ensemble des solutions permettant de rendre accessible à un ensemble d'utilisateurs des sources d'informations et des outils afin de simplifier les actes d'approvisionnement, de facturation et de paiement.

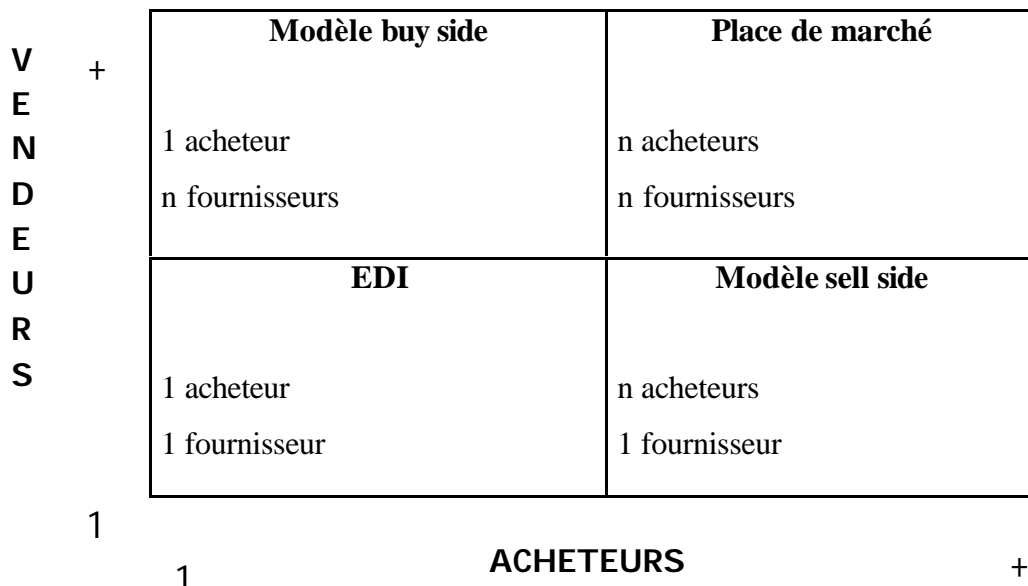
Il existe 4 grandes familles de solutions pour l'e-procurement :

- ✓ **l'EDI**, système d'échange de données informatisées entre postes informatiques distants les uns des autres et reliés uniquement par des réseaux de télécommunications.

- ✓ **le modèle sell side** reliant un vendeur à plusieurs acheteurs. Le fournisseur permet à un acheteur, dans le cadre d'une relation établie, d'accéder en mode sécurisé Extranet, sur une zone dédiée de son Intranet, à un catalogue restreint et/ou assorti de conditions négociées. Le client peut également accéder à des services tels que la cotation de produits composables, la communication de données techniques ou commerciales, ou le suivi de livraison.

- ✓ **le modèle buy side** relie plusieurs vendeurs à un seul acheteur. L'acheteur héberge sur son serveur les catalogues restreints de fournisseurs sélectionnés dans le cadre de relations établies.

✓ **Les places de marché** sont un intermédiaire entre une multitude d'acheteurs et une multitude de vendeurs.



(Schéma dossier K-Buy 2001 – page12)

Zoom sur les places de marché

Définition d'une place de marché

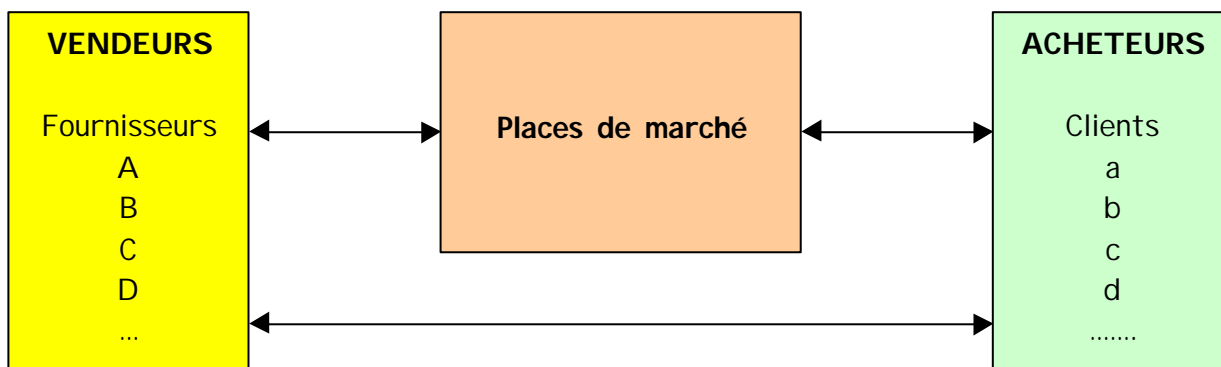
Une place de marché est une plate-forme « many to many » qui fédère et gère les transactions des entreprises (source K-Buy). La place de marché prend en charge le routage des transactions. Le succès d'une place de marché ne dépend pas seulement de cette organisation des transactions mais aussi de services complémentaires comme la logistique, le groupage des acheteurs, la gestion des stocks et des invendus, le suivi des performances des fournisseurs, etc.

Une place de marché électronique se compose d'un ensemble de services en ligne permettant d'une part le rapprochement entre des fournisseurs et des acheteurs, et d'autre part la dématérialisation et l'automatisation d'une partie ou de la totalité des flux d'informations et des transactions participant au processus global d'achat, de la définition des besoins (cahier des charges) à la satisfaction de ceux-ci (réception et paiement des prestations).

(Source : dossier de l'ATIC)

Les places de marché sont des créations nouvelles liées au développement de l'Internet. Il s'agit de « plates-formes » qui permettent de relier électroniquement un ensemble d'entreprises. Ainsi les unes y présentent leurs produits et services et les autres les achètent. En pratique, la rencontre des offres et des demandes se fait par l'intermédiaire d'un site Web. (Source : www.droit-ntic.com)

Une sémantique entre vendeurs, Place de marché et clients peut se représenter de la façon suivante :



Typologie des places de marché

Une distinction est à faire entre les places de marché verticales (spécialisée dans un secteur donné) et les places de marché horizontales (souvent à destination des PME) mais aussi entre les places de marché ouvertes (ou publiques) et les places de marché d'entreprises (privées).

Places de marché horizontales : communes à plusieurs industries et portant en général sur une fonctionnalité (logistique, services financiers, ressources humaines ou encore achats hors production). Elles permettent aux acheteurs de simplifier les processus d'e-procurement pour leurs achats non stratégiques (consommables, fournitures, prestations de services, etc.) en confrontant plus efficacement et plus rapidement leurs besoins aux offres des fournisseurs.

Places de marché verticales ou sectorielles : elles sont dédiées à un secteur, voir à un organisme ou à une société donneuse d'ordre. Elles sont en général opérées soit par l'organisme ou la société en question, soit par l'éditeur du logiciel utilisé. Elles réunissent des clients et des fournisseurs spécialisés sur des secteurs d'activité communs tels que la chimie, l'automobile ou la grande distribution. Les utilisateurs typiques sont les industries lourdes et les entreprises avec des approvisionnements spécialisés.

Ex. : la place de marché COVISINT qui regroupe les fournisseurs de General Motors, Ford, Daimler-Chrysler et Renault-Nissan.

Places de marché publiques ou ouvertes: on parle de place de marché ouverte lorsque l'ensemble des services qui la constituent sont détenus, opérés, et animés par un acteur tiers, un intermédiaire, qui n'est ni acheteur, ni fournisseur. Les places de marché publiques peuvent être verticales ou horizontales selon qu'elles concernent un domaine d'achat bien précis, lié à un secteur ou à un type de produits, ou qu'elles concernent un spectre beaucoup plus généraliste.

Places de marché privées ou d'entreprises: On parle de place de marché d'entreprise lorsque celle-ci est opérée par une entreprise (ou un service de l'état) qui est elle-même acteur dans le processus d'achat soit du côté acheteur, soit du côté fournisseur, soit des deux. La place de marché privée peut être considérée par la société qui la possède comme une extension de son ERP (outils de gestion) vers ses fournisseurs (service achat) et vers ses clients (service commercial).

Les différentes fonctionnalités des places de marché

On peut en recenser six :

- ✓ Améliorer les processus de négociation
- ✓ Trouver de nouveaux fournisseurs
- ✓ Les catalogues électroniques pour :
 - Référencer les produits et les fournisseurs
 - Standardiser les pratiques achats
- ✓ Le support des flux transactionnels (EDI vers XML) pour optimiser le cycle des commandes, livraisons, facturations
- ✓ La Supply Chain intégrée et une collaboration entre services pour :
 - Prévoir la demande et planifier les flux
 - Assurer une meilleure disponibilité des produits
- ✓ Le développement de nouveaux produits pour partager le processus de conception

Quelles sont les tendances à long terme ?

OVUM, cabinet d'études et de conseil britannique, vient de publier un livre blanc sur le sujet et estime que le montant total des transactions menées à l'intérieur de ces zones d'échanges BtoB devrait croître de 16,9 milliards de dollars en 2001, à près de 1 200 milliards de dollars en 2006. Dans le même temps, les revenus des opérateurs des places de marché devraient passer de 1,6 milliards à 42,2 milliards de dollars d'ici cinq ans.

Pour ce cabinet, la consolidation ne devrait pas s'engager d'un bloc. En effet, si elle a bel et bien lieu entre les Places de marché répondant aux besoins de secteurs verticaux ou de grandes fonctions horizontales dans un contexte international, les places de marché localisées sur un plan géographique devraient progressivement se multiplier. De nombreuses opportunités restent à inventer et la consolidation est beaucoup plus incertaine car différente selon les zones considérées. De même, la situation apparaît également incertaine pour les marchés de niche où la concurrence peut parfois s'avérer très faible.

La faible augmentation des revenus des opérateurs de places de marché au regard de l'explosion des transactions en ligne tend à montrer que nombre d'entre eux seront forcés de mettre la clef sous la porte ou de se faire racheter. En même temps, il apparaît aussi plus clair que les principes de tarification vont évoluer. D'après OVUM, la rémunération au pourcentage sur les transactions va chuter, entre 2001 et 2006, de 29 % à 15 % de leurs revenus.

En parallèle, la facturation des services à valeur ajoutée paraît constituer un modèle plus rentable car il ne freine pas le recrutement des participants aux transactions (fournisseurs et acheteurs). Ceci devrait ainsi représenter 32 % des revenus de la place de marché en 2006, contre seulement 22 % aujourd'hui.

En dépit d'une certaine complexité issue du positionnement multiple de nombreux acteurs, le cabinet d'études et de conseil britannique identifie et classe 8 modèles d'affaires pour les places de marché selon leurs chances de survie.

Parmi les trois modèles les plus solides, le premier étudié est celui de la marketplace ASP (1), qui fournit aux entreprises un set d'applications intégrées prêtes à l'emploi. Dans ce contexte, où le retour sur investissement apparaît plus rapide que dans d'autres cas, un opérateur auxiliaire s'occupe de la gestion globale et les services à valeur ajoutée peuvent émaner de différents éditeurs. Ensuite, le modèle vertical approfondi (2) correspond à une place de marché publique qui répond aux besoins critiques d'un segment spécifique, d'où proviennent tous les participants triés sur le volet. Incitatifs, de nombreux services et modes de transactions peuvent y être opérés, impliquant plusieurs types de revenus différents.

Enfin, le troisième modèle des plus efficaces correspond à la collaboration privée au sein d'une chaîne logistique (3). Une communauté est établie entre plusieurs acteurs qui échangent entre eux des informations stratégiques pour tous. Ici, nul besoin de complexité technologique, l'idée étant de créer des espaces culturels collaboratifs avec

diffusion des données critiques uniquement vers les interlocuteurs désirés. Mais bien que la sensibilisation semble moins nécessaire car les enjeux apparaissent souvent compris, les revenus générés restent toutefois très limités.

Puis, le cabinet britannique passe en revue les deux modèles intermédiaires présentant un avenir encore incertain. La place de marché de type consortium (4) entre des multinationales, perçue par beaucoup comme le modèle d'avenir, ne récolte qu'un score assez moyen auprès d'OVUM.

Parmi les publiques, la place de marché horizontale spécialisée (5) dans certains types de produits revêt un intérêt un peu plus grand pour OVUM que la place généraliste (6). Il y est en effet plus facile d'y trouver ce que l'on cherche, puisque les catalogues sont spécialisés. Cette dernière, qui figure parmi les 3 pires modèles, n'intéresse pas vraiment les fournisseurs. Pour qu'elle fonctionne, beaucoup d'acteurs doivent être présents afin que, par des méthodes de sourcing, l'entreprise puisse choisir le plus compétitif face à son besoin. Mais trop nombreux, les fournisseurs rencontrent une concurrence féroce et ne voient qu'un intérêt limité à dépenser temps et argent pour des contrats parfois chimériques.

A l'inverse, le même constat se pose lorsque l'opérateur est un grand fournisseur. Il s'agit alors de la place de marché privée horizontale (8). Dans ce cas précis, ce sont les utilisateurs qui sont contraints d'effectuer leur choix de présence au sein d'un nombre toujours croissant de ces sites marchands BtoB. Comme la précédente, les PME n'y voient aussi qu'un intérêt limité, car il convient d'abord de posséder en interne les outils opérationnels servant à gérer la fonction des achats (e-procurement). Enfin, le portail vertical allégé (7) ne produit pas en général suffisamment de valeur ajoutée pour attirer les entreprises. Sans clients suffisamment motivés, pas de fournisseurs, et donc pas de revenus pour l'opérateur.

Revenus des opérateurs de places de marché - prévisions 2006 (en millions de dollars)

Type de place de marché	Revenus estimés
1. Marketplace ASP	17,625
2. Verticale et approfondie	33,966
3. Collaboration privée au sein d'une chaîne logistique	2,264
4. Consortium industriel	16,983

DESMA RECHERCHE COLLECTIVE 2002
Places de marché – Performances des entreprises utilisatrices

5. Publique, horizontale et spécialisée	9,058
6. Publique, horizontale et généraliste	4,529
7. Verticale et allégée	6,793
8. Privée et horizontale	5,661

Source : OVUM (Livre blanc, avril 2001)

3 ANNEXE N°3

MATRICE D'ÉVALUATION DES RISQUES PLACE DE MARCHÉ						
ITEMS RETENUS		P Pondération De 1 à 5		CRITICITE $C=P \times O \times G$		
O	N	1 faible et 5 élevé	APPRECIATION DU RISQUE	O Occurrence de l'item	G Gravite de l'item	C
			ECONOMIQUES			
			Solidité financière de la PM			
			Les résultats financiers de la PM			
			Le prix de la transaction			
			ORGANISATIONNELS			
			Délai de déploiement du projet			
			Temps de réponse aux appels d'offres			
			Adaptation de la PM au mode de fonctionnement des acheteurs et des vendeurs			
			JURIDIQUES			
			Assistance juridique pour la rédaction des contrats entre les acheteurs et des vendeurs.			
			Nombre de contrats mis en place			
			Niveau de formation juridique du personnel			
			ENVIRONNEMENTAUX			

			Degré d'adaptation de la PM à la demande du client ou à l'offre du fournisseur			
			Proximité de la PM avec les clients et ou les fournisseurs			
			COMMERCIAUX			
			Notoriété de la PM			
			Crédibilité de la PM			
			Légitimité dans le monde des achats			
			Partenariat de la PM avec les éditeurs de logiciel de ERP			
			L'actionnariat de la PM peut être une preuve de confiance et de pérennité			
			Transparence des prix par la mise en ligne du catalogue			
			QUALITES			
			Convivialité du système d'information			
			Nombre de litiges			
			Nombre de réclamations			
			Nombre de pannes du système d'information			
			Temps de remise en route suite aux pannes du système d'information			
			Existence d'une Hot line, pour maintenance de premier niveau			
			TECHNOLOGIQUES			

			Interopérabilité entre les places de marché			
			Qualification du personnel, niveau de spécialisation en informatique, en « e-technologie »			
			Accessibilité technique simplifiée			
			Protection de l'intégralité des informations			
			Sécurisation de l'outil pour le rendre accessible uniquement aux utilisateurs autorisés			
			Rapidité et puissance des moteurs de recherche			
			Puissance du système d'information			
			Informations en temps réel des évolutions des transactions, par la mise en place d'un « workflow électronique »			
			Mise à jour en temps réel du catalogue			
			Flexibilité grâce à un accès aux services 24H/24, 7/7 des moteurs de recherche			
			Mode de transmission et de réception de commande, fax ou e-mail			
			Utilisation du mode ASP (Application Service Provider)			
			VOLUMETRIQUES			

			Nombre de catalogues disponibles en ligne			
			Nombre de références produit par catalogue			
			Nombre de connexions			
			Nombre de transactions			
			Nombres de données disponibles sur le serveur de la PM			
			Nombres d'utilisateurs			
			Nombres de clients ou fournisseurs en catalogue			
			Nombre de clients ou fournisseurs en ad hoc			
			Nombre de clients ou fournisseurs au total			
			Nombre de familles d'achats couvertes			
			Nombre de fournisseurs par famille d'achats			
			Nombre d'appel d'offres			
			Nombre d'avis d'attribution d'appel d'offres			
			Nombre de sites clients déployés			
			Nombre de pays couverts			
			Nombre de serveurs dimensionnés (parc informatique de la place de marché)			
			Nombre d'entreprises utilisant la PM interfacé avec leur ERP			

			Nombre de facturation électronique ou papier			
			CA achats qui transite sur la place de marché			
			INNOVATIONS			
			Répartition de l'effectif			
			Part des développeurs au sein de la PM,			
			ADMINISTRATIFS			
			Effectif de la place de marché			
			Le CA global de la place de marché			
			Le temps moyen d'une transaction			
			Facturation mensuelle proposée aux clients et aux fournisseurs			
			Garantie de la traçabilité des transactions			
			Conservation possible du mode de paiement habituel			
			Possibilité de facturation électronique			
			Gestion des réceptions de marchandises			
			DE SERVICES			
			Vérification de la solvabilité des entreprises			
			Prospection des fournisseurs, développement de nouvelles sources d'achat			

			Aide à la sélection des fournisseurs,			
			Négociation des prix,			
			Simplification des recherches complexes,			
			Pratique ou aide à l'Appel d'offres, privé ou public,			
			Pratique d'enchères inversées,			
			Assistance à la comparaison des appels d'offres,			
			Proposition de catalogues sur mesures,			
			Formation à la l'utilisation de l'outil,			
			Aide au déploiement lors de la mise en place de l'outil,			
			Conseil pour la mise en place du processus achats,			
			Accès à des sources d'informations spécialisées,			
			Création d'e-forms et de configurateurs personnalisés,			
			Outils de co-conception aide à la rédaction des CDC,			
			MANAGERIALS			
			Des outils d'analyse et de reporting permettant de consolider rapidement les dépenses engagées et d'avoir une visibilité constante			

			sur votre budget,			
			Accès à tout moment aux statistiques de consommation par type d'achat et par centre de profit,			
			DEONTOLOGIQUES			
			Neutralité des décisions d'achats ou de ventes,			