

Synthèse et perspectives critiques des TIC sur le jeu concurrentiel : le cas des places de marché électroniques

Sébastien TRAN (candidat au prix Roland Calori, Soutenance en Nov 2003)

CEREGE – Groupe Sup de Co La Rochelle
102 rue de Coureilles
17024 La Rochelle Cedex, France
Tel : 05 46 51 77 00
trans@esc-larochelle.fr

Chercheur associé à M-Lab
Ecole Normale Supérieure de Cachan
61, avenue du Pdt Wilson – 94 230 Cachan
stran@mlab.ens-cachan.fr

Résumé :

Les places de marché, en tant que système d'information inter-organisationnel, ne se limitent pas à une simple dimension transactionnelle. En effet, celles ayant survécu à la phase de consolidation ont progressivement élargi leurs fonctions et contribuent à une nouvelle dynamique concurrentielle. Cette dernière est à l'origine de la reconfiguration des relations interentreprises qui reposent sur la formation d'organisations réticulaires plus souples et mieux adaptées aux évolutions du jeu concurrentiel qui s'avère plus complexe.

Mots-clés : places de marché, systèmes d'information, relations interentreprises, Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), grande distribution.

Synthèse et perspectives critiques des TIC sur le jeu concurrentiel : le cas des places de marché électroniques

Résumé :

Les recherches menées depuis plusieurs années s'accordent pour souligner que les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) jouent un rôle majeur dans la restructuration des relations entre les firmes (Cash et Konsynski, 1985 ; Malone, Yates, Benjamin, 1987 ; Benghozi, 2001). Chaque génération de TIC a pénétré de façon plus ou moins rapide et profonde l'organisation des firmes. Les places de marché représentent l'une des dernières évolutions en matière de système d'information inter-organisationnel dans le cadre des relations interentreprises. Or, ces dernières ne se limitent pas à une simple dimension transactionnelle. En effet, celles ayant survécu à la phase de consolidation ont progressivement élargi leurs fonctions et contribuent à une nouvelle dynamique concurrentielle qui est à l'origine de la reconfiguration des relations interentreprises. Les échanges entre les acteurs reposent ainsi sur la formation d'organisations réticulaires plus souples et mieux adaptées aux évolutions du jeu concurrentiel qui s'avère plus complexe. Nous montrerons ainsi que les places de marché peuvent jouer un rôle important dans la dynamique des processus concurrentiels si certaines conditions sont réunies, mais qu'elles ne remettent pas en cause la position des acteurs dominants. Enfin, nous illustrerons nos propos par l'étude de cas d'un secteur afin d'étayer nos différents points d'analyse concernant les places de marché. Notre choix se porte sur le secteur de la grande distribution qui est un des premiers secteurs où se sont développées les places de marché. La large diffusion des TIC dans le secteur et la présence de grandes entreprises, symbolisées par les distributeurs, expliquent l'apparition très rapide des places de marché. Sur le plan méthodologique, étant donné la complexité et la plasticité de l'objet de recherche, ainsi que la difficulté d'accès à l'information qui est jugée comme sensible car stratégique dans le contexte de l'étude (nous avons démarré cette étude au tout début de l'apparition des places de marché, en 1999), nous avons privilégié des entretiens semi-directifs auprès de quelques acteurs, une analyse approfondie et suivie des fonctions des trois principales places de marché pendant 3 ans, ainsi qu'une importante collecte de données secondaires grâce à deux cabinets de conseils et d'analyse sectorielle.

Mots-clés : places de marché, systèmes d'information, relations interentreprises, Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), grande distribution.

1. INTRODUCTION

Les recherches menées depuis plusieurs années s'accordent pour souligner que les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) jouent un rôle majeur dans la restructuration des relations entre les firmes (Cash et Konsynski, 1985 ; Malone, Yates, Benjamin, 1987 ; Benghozi, 2001). Chaque génération de TIC a pénétré de façon plus ou moins rapide et profonde l'organisation des firmes. Les places de marché représentent l'une des dernières évolutions en matière de système d'information inter-organisationnel¹ dans le cadre des relations interentreprises. Elles s'inscrivent dans le phénomène connu de l'intermédiation électronique (E-Bay, Amazon...) ayant pour objet de mettre en relation des acteurs en profitant des propriétés des réseaux électroniques tels qu'Internet, mais dans le cadre des relations B2B (Business to Business).

Les places de marché ont connu une période d'intense développement liée aux afflux de fonds provenant des sociétés de capital risque et de certaines entreprises au moment de la création de la bulle financière (appelée aussi bulle « Internet ») entre les années 1997 et 2000. Elles étaient présentées comme le mode d'échanges interentreprises par excellence et de nombreuses initiatives sont apparues, notamment du fait d'acteurs indépendants bien que la pérennité de leurs projets était très discutable. À cela, l'effet de mimétisme et la prime accordée au premier entrant n'ont fait que démultiplier les initiatives, plus ou moins bien structurées. Ainsi, l'Association Européenne des Places de Marché (AEPDM) recensait plus de 1 200 plates-formes début 2000 en Europe et la Federal Trade Commission (FTC) en comptabilisait environ 2 000 rien que pour les Etats-Unis.

Toutefois, l'éclatement de la bulle spéculative sur les marchés financiers en 2001 et les premiers retours d'expériences ont mis fin à l'engouement pour les places de marché car les résultats sont loin d'avoir atteints les prévisions très sur-estimées dans l'ensemble. Les places de marché sont rentrées dans une importante phase de consolidation avec la disparition de nombreuses plates-formes, notamment celles de type start-up². Ainsi, selon plusieurs études, il ne subsistera à terme que deux ou trois places de marché majeures dans chaque industrie

¹ Une place de marché peut se définir comme un système d'information inter-organisationnel (SIIO) permettant la mise en place, sous forme électronique et via un média unique (Internet), de relations commerciales inter organisationnelles (Akoka et Lang, 2002)

² Ces places de marché sont issues de l'initiative d'acteurs indépendants qui ont trouvé rapidement des capitaux auprès d'investisseurs, notamment des sociétés de capital risque. Or, d'après une étude menée aux Etats-Unis, plus de 80 % de ces nouveaux entrants ont fait faillite ou ont été rachetés (Day et alii, 2003)

(Latham, 2000). Néanmoins, l'intérêt des places de marché n'est pas totalement remis en cause sur un plan stratégique car celles qui ont survécu ont dépassé une logique purement transactionnelle et marchande non viable à terme dans la plupart des secteurs pour s'inscrire dans une logique d'optimisation des processus reposant sur les flux d'information et les nouvelles exigences de compétitivité des entreprises.

Dans une première partie, nous soutenons cette hypothèse en soulignant quels peuvent être les principaux avantages concurrentiels d'une adhésion à une place de marché qui ne se limitent pas à un aspect purement transactionnel, et en filigrane de réduction des coûts. Dans une seconde partie, nous chercherons à déterminer quelles peuvent être les implications des places de marché au niveau du jeu concurrentiel interentreprises, ainsi que dans l'évolution de l'organisation industrielle des secteurs. Nous montrerons qu'elles peuvent jouer un rôle important dans la dynamique des processus concurrentiels si certaines conditions sont réunies, mais qu'elles ne remettent pas en cause la position des acteurs dominants. Enfin, nous illustrerons nos propos par l'étude de cas du secteur de la grande distribution.

2. LES AVANTAGES CONCURRENTIELS GENERES PAR LES PLACES DE MARCHE

Les TIC sont considérées comme des outils procurant à leurs utilisateurs des avantages concurrentiels bien que ces derniers soient difficilement mesurables. Dans une optique stratégique classique, les systèmes d'information inter-organisationnels permettent la mise en place de stratégies de domination par les coûts ou de stratégies de différenciation, conférant ainsi un avantage concurrentiel aux firmes (Bernasconi, 1996). Les places de marché s'inscrivent dans le cadre de ces deux dimensions, et souvent de manière simultanée, ce qui constitue un réel avantage mais au détriment d'une certaine lisibilité en terme de positionnement pour les utilisateurs.

2.1. LE LEITMOTIV DE LA REDUCTION DES COUTS DANS LES ECHANGES INTERENTREPRISES

La réduction des coûts demeure une priorité récurrente pour les firmes, notamment lorsque l'intensité concurrentielle se renforce ou lors de périodes de récession économique.

Or, les TIC sont perçues comme des outils permettant de réduire les coûts, et ce, au niveau de l'ensemble des différentes phases transactionnelles d'une relation marchande. Ainsi, les achats interentreprises représentent actuellement plus de 50 % du chiffre d'affaires des firmes industrielles (Shaw et Subramanian, 2002) et constituent donc une source potentielle d'économies. Dès lors, de nombreux outils basés sur les propriétés des réseaux électroniques tels qu'Internet, que l'on regroupe souvent sous le concept très large d'e-procurement³, sont apparus pour répondre à ce souci de réduction des coûts, notamment à deux niveaux.

Le premier concerne les coûts relatifs aux différentes phases liées à la transaction en elle-même, à savoir les coûts de transaction (recherche de produits, qualification du contractant, comparaison des offres...). Les systèmes d'information inter-organisationnels permettent de réduire ces coûts à partir des propriétés intrinsèques des réseaux électroniques⁴. Ces caractéristiques des TIC ont fait l'objet de nombreux travaux au niveau des relations interentreprises qui ont mis en évidence plusieurs éléments explicatifs (réduction des coûts de recherche, des menu costs, automatisation des tâches, réduction du nombre d'erreurs...). Par exemple, selon une étude menée auprès de 168 grandes entreprises américaines, l'économie sur les coûts de transaction grâce à l'e-procurement est estimée à 42 % (Davila et alii, 2003). Par ailleurs, les places de marché s'apparentent à des instruments de normalisation des processus, tant techniques qu'organisationnels, dans les échanges interentreprises. Certaines places de marché sont membres d'organismes de normalisation afin de faciliter l'adoption et la diffusion de normes et de standards auprès de leurs adhérents. L'enjeu peut se révéler stratégique dans certaines industries (automobile, distribution, électronique...) car les standards et les normes représentent des facteurs de réduction des coûts de développement, d'apprentissage et d'utilisation.

Le second niveau d'explication se situe au niveau du coût direct d'achat des biens. D'une part, Internet a réduit le coût de collecte, de traitement et de diffusion de l'information. En conséquence, les acheteurs ont accès à une meilleure information relative à la transaction, notamment en ce qui concerne les prix. D'autre part, les places de marché peuvent constituer un point focal entre l'offre et la demande dans un secteur, ce qui élargit le champ concurrentiel avec l'apparition de nouveaux contractants situés en dehors du réseau

³ L'e-procurement regroupe l'ensemble des solutions logicielles (outils de workflow, catalogues électroniques...) visant à optimiser et rationaliser les processus d'achat et d'approvisionnement notamment par le biais d'Internet

⁴ Sur ces aspects, voir les travaux de Malone, Yates et Benjamin (1987)

relationnel des adhérents, même s'il faut relativiser cet avantage par l'importance de la confiance résultante de la connaissance du co-contractant. Les mécanismes transactionnels tels que les enchères ou les appels d'offres électroniques matérialisent cette stratégie de domination par les coûts. Les fournisseurs ont donc été très réticents dans un premier temps (Grey et alii, 2005) de crainte de voir leur marge se réduire⁵ mais ils sont souvent fortement incités à adhérer aux places de marché étant donné les volumes d'achat et la pression de leurs donneurs d'ordres⁶. En effet, leurs principaux clients (Alstom, PSA, TotalFinaElf, Péchiney...) ont créé leur propre plate-forme, à savoir des places de marché privées, ou réalisent une partie de leurs achats sur une place de marché dont ils sont membres et actionnaires (Carrefour, General Motors, Renault...).

Quelques exemples de réduction de coûts sur les places de marché

Place de marché	Secteur d'activité	Exemple
Alstom	Équipement industriel	Le groupe réalise via sa place de marché privée des économies moyennes de 13 % sur les achats
CPGMarket	Produits de grande consommation	Les économies sur les achats directs auprès des fournisseurs vont de 1 à 3 % selon les types de produits
Elemica	Chimie	Les économies sur les coûts de transaction varient de 30 à 70 % selon la phase du processus transactionnel
Freemarkets	Divers (automobile, électronique...)	Les économies réalisées par les acheteurs sont en moyenne de 20 %
TotalFinaElf	Industrie pétrolière	60 catalogues électroniques opérationnels en 2003 permettant une réduction du temps de cycle supérieure à 50 %
WWRE	Grande distribution	Gain à la négociation allant de 5 % pour les enchères individuelles jusqu'à 14 % pour les enchères groupées

Source : Tran (2003)

Enfin, les outils proposés par les places de marché s'avèrent désormais très sophistiqués (enchères multidimensionnelles, catalogues électroniques, appels d'offres électroniques...) et permettent de prendre en compte plusieurs variables décisionnelles autres que le prix dans la transaction (délais de livraison, certification du fournisseur, historique des relations passées, systèmes de rating...). Ils s'adaptent donc progressivement aux spécificités des relations entre

⁵ Bakos (1997, 1998) a développé un support formalisé pour démontrer l'hypothèse que les places de marché électroniques favorisent la concurrence par les prix et réduisent le pouvoir de marché des vendeurs

⁶ Luc Sposito (responsable e-purchasing à la direction des achats, TotalFinaElf) indique que les appels d'offres et les enchères électroniques ont représenté 5 % du volume total des achats du groupe pétrolier en 2004

les acteurs du secteur concerné. C'est un des facteurs clés de succès qui explique l'échec des places de marché fondées par de nouveaux entrants qui, en plus d'un problème de crédibilité vis-à-vis des acteurs du secteur, ne disposaient d'aucune expérience. En conséquence, les firmes ont pour la plupart adopté une attitude « wait and see », ce qui au final a accentué les problèmes de liquidité et donc de revenus pour les fondateurs de places de marché.

Pour autant, malgré la publicité sans doute trop allusive aux mécanismes transactionnels telles que les enchères qui sont néanmoins le cœur de l'offre de quelques plates-formes (Freemarkets...), les places de marché⁷ n'ont pas pour principal objet de réduire les prix ou les coûts (Benda, 2004) mais plutôt d'optimiser l'offre et la demande au sein des secteurs d'activités (Bloch et Catfolis, 2001). Ainsi, l'ensemble des services proposés aux adhérents, d'abord focalisé sur les processus d'approvisionnement (e-procurement et e-sourcing), s'est progressivement élargie à des fonctions d'intégration logistique entre les différentes firmes, notamment par l'amélioration des processus d'échanges d'informations.

2.2. DU COMMERCE ELECTRONIQUE A L'ELECTRONISATION DES RELATIONS INTERENTREPRISES

L'une des principales évolutions dans l'organisation industrielle des secteurs depuis plusieurs années est le pilotage de la production depuis l'aval de la chaîne de valeur (logique push). Cela implique en conséquence une meilleure maîtrise des flux d'information, tant au niveau de leur traitement que de leur diffusion auprès des acteurs concernés. Parallèlement, on assiste à une désintégration verticale des grandes firmes au profit d'une relation client/fournisseur essentiellement supportée par les TIC. En conséquence, le nombre d'acteurs impliqués dans les processus de production et de distribution s'accroît et, par ailleurs, les échanges deviennent plus complexes car ils doivent être coordonnés les uns aux autres dans une logique souvent synchrone. Or, certaines places de marché exploitent ces besoins en intervenant également dans la gestion de la coordination entre les acteurs grâce à quelques fonctions de gestion des flux d'information, souvent développées en partenariat avec des éditeurs de solutions logicielles spécialisées (Oracle, SAP, Webmethods, I2 Technologies...).

⁷ À ce titre, lors de nos entretiens semi-directifs, certains fondateurs n'utilisaient plus le terme de « place de marché » pour qualifier leur plate-forme jugeant le concept mal approprié

Internet est apparu comme un support particulièrement approprié à cette nécessité d'interconnexion des différentes firmes, spécialement dans les systèmes de production synchrone, très sensibles aux moindres aléas. Ainsi, l'intégration d'Internet dans les applications de Supply Chain Management (SCM) s'est considérablement développée depuis quelques années, notamment dans le management des stocks, des achats et du transport (Lancioni et alii, 2003). Les places de marché sont le prolongement des précédentes initiatives en matière de transmission d'informations, notamment l'EDI⁸ et les réseaux extranets. Leur valeur ajoutée repose, en tant que hub de connexion, sur l'intégration et la connexion des différents systèmes d'information afin d'éviter une discontinuité dans la circulation des flux d'informations (états des ventes, prévisions de ruptures de stocks, systèmes productifs en juste à temps...). Les places de marché en consortium ou privée ont ainsi développé de nombreuses fonctionnalités permettant à leurs adhérents de piloter les flux de leur supply chain, voire même des fonctionnalités de nature collaborative ou partenariale qui les rapprochent des marchés technologiques où l'échange de connaissance est recherché (Arena, 2003 ; Tran, 2003).

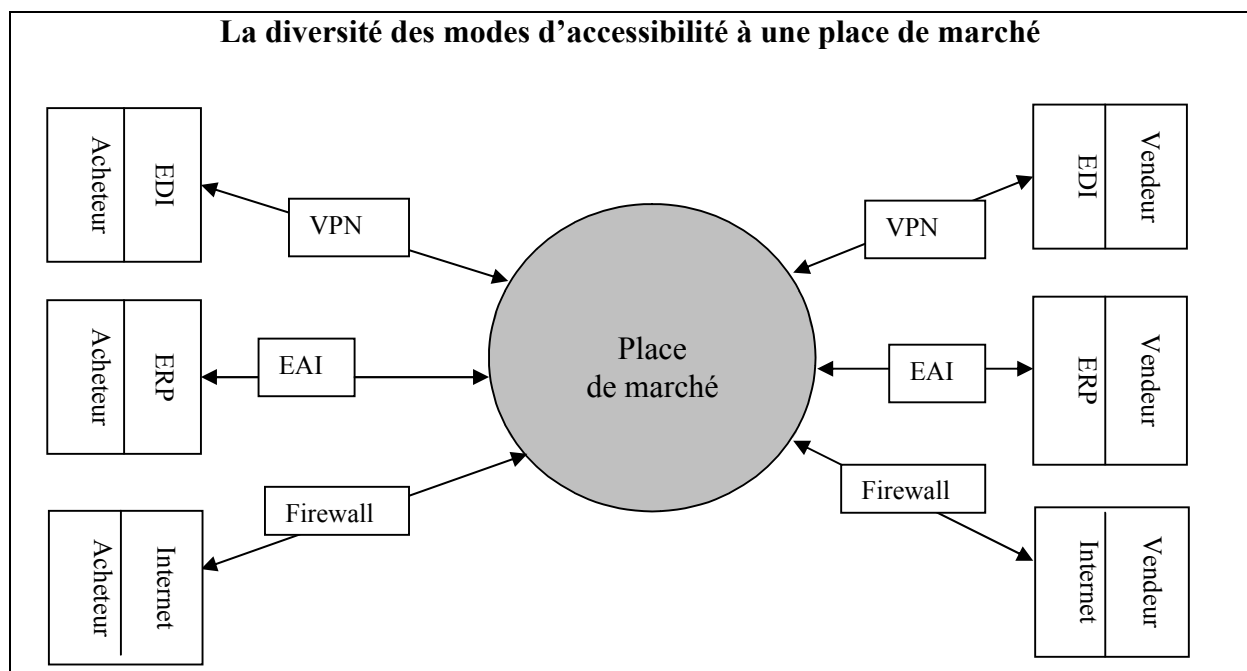
Les fonctionnalités génériques des places de marché

Fonctionnalités	Description	PDM start-up	PDM en consortium	PDM privée
Veille et information	Aspect communautaire des PDM (informations, annuaires, moteurs de recherche, publicité...)	✓	✓	
Sourcing et outils transactionnels	Services de recherche de co-contractants et de transactions élaborées (appels d'offres et enchères électroniques)	✓	✓	
Référencement de produits	Création et mise à jour de catalogues électroniques pour les fournisseurs avec possibilité de commandes en ligne	✓	✓	✓
Gestion de la supply chain	Accès à des outils de gestion de la chaîne d'approvisionnement et de régulation des flux		✓	✓
Conception collaborative	Utilisation d'outils de co-conception sécurisés (plateau virtuel, base de données en temps réel...)		✓	✓

⁸ L'Echange de Données Informatisées permet de transmettre des informations structurées entre deux ordinateurs suivants des standards et des formats préétablis selon les spécificités de l'industrie ou d'une communauté d'utilisateurs. Son intérêt est donc de permettre une automatisation des communications et d'y associer des informations relatives aux processus (Brousseau, 1994)

Services supports	Possibilité d'accéder à des services facilitant la transaction (services financiers, de facturation, logistique...)	✓	✓	✓
-------------------	---	---	---	---

L'une des principales difficultés dans cette logique d'intégration virtuelle de l'ensemble des acteurs est l'implication des PME qui sont généralement sous-équipées comparativement aux grandes entreprises⁹ et qui ne voient pas l'intérêt d'investir dans des systèmes d'information maîtrisés par leurs principaux clients ou donneurs d'ordres. Encore aujourd'hui, de nombreuses petites entreprises utilisent seulement le téléphone et le fax comme uniques moyens de communication (Stefansson, 2002). L'un des meilleurs exemples est celui de l'EDI dont la diffusion est restée limitée aux grandes entreprises¹⁰ et à quelques secteurs (automobile, énergie, distribution...). L'un des objectifs des places de marché est d'intégrer les PME avec de nouvelles technologies telles que le Web-EDI ou en leur procurant un accès plus aisé à certains outils informatiques en mode ASP¹¹, notamment via Internet.



⁹ Les analyses économétriques mettant en œuvre des modèles de régression qualitatifs à partir du modèle logit permettent d'étudier l'influence des variables « toutes choses égales par ailleurs » par rapport à une situation de référence. Pour une technologie donnée, les différences de niveau d'équipement dépendent beaucoup plus de la taille de la firme que du secteur d'activité, l'ensemble des secteurs ayant investi dans les technologies de l'information. Les entreprises industrielles sont d'autant plus équipées en technologies de l'information qu'elles sont de grande taille : quel que soit l'équipement modélisé, la probabilité d'être équipée augmente fortement avec la taille de l'entreprise (Feuvrier et Heitzmann, 2000)

¹⁰ Près de 76 % des grandes entreprises utilisent l'EDI dans les échanges avec leurs partenaires contre seulement 29 % pour les petites entreprises de moins de 50 salariés (Feuvrier et Heitzmann, 2000)

¹¹ Application Service Provider : applications logicielles accessibles en ligne (Internet ou réseau privé) pour une durée déterminée moyennant une redevance

VPN : Virtual Private Network (réseau sécurisé permettant l'échange d'informations)
EAI : Entreprise Application Intégration (logiciel permettant l'intégration entre deux applications)
Firewall : système de sécurité contre les intrusions extérieures dans les réseaux informatiques

Les places de marché sont donc amenées à jouer un rôle prépondérant dans l'agrégation et la diffusion des informations à un niveau plus opérationnel. Elles devront pour s'imposer accélérer la transmission des données entre de nombreuses firmes et favoriser aussi bien une coordination horizontale que verticale, ce qui en fait des instruments de rationalisation des processus. Ainsi, comme nous l'avons déjà souligné précédemment, l'interopérabilité et les standards ne doivent pas seulement exister dans les réseaux de communication et les données transmises au travers de ces réseaux mais également dans les processus métiers et de produits qui forment le socle d'une économie de réseau¹² (Choi et Whinston, 2000). De nombreuses initiatives ont été menées par les places de marché, notamment celles en consortium dont les fondateurs sont parmi les plus actifs dans les organismes de normalisation de leur secteur.

Exemples de places de marché membres d'organismes de normalisation

Secteurs d'activité	Organismes de normalisation	PDM en consortium	Exemples de travaux sur les processus d'échange
Automobile	Galia, Odette	Covisint et SupplyOn	Elaboration du cahier des charges du Web-EDI ¹³
Chimie	CIDX	Chemconnect	Interfaçage des différentes applications logicielles
Distribution	EANnet	GNX et WWRE	Création de règles standardisées des informations échangées
Produits de Grande Consommation	UCC Net	Transora	Standardisation des catalogues électroniques

Les TIC, d'abord développées dans une logique d'optimisation des processus internes, sont utilisées progressivement dans une logique d'intégration avec leurs différents partenaires (Guilloux, 1999 ; Benghozi et Bono, 2003). Elles accompagnent le processus de désintégration verticale des firmes et permettent à des entreprises indépendantes de maintenir entre elles des liens étroits en remplaçant des coordinations de type hiérarchique par des coordinations à base d'échanges et de transactions électroniques (Benghozi, 2001). Les places

¹² Par exemple, l'intégration des ERP, la standardisation des objets et la concordance avec les référentiels métiers sont autant de problèmes à résoudre pour la mise en place de la facturation électronique

¹³ Le Web-EDI permet la transmission de messages EDI via le réseau Internet, ce système est réservé aux petites entreprises ne pouvant acquérir une station EDI

de marché, en tant que point de convergence des différentes technologies, doivent améliorer l'intégration des systèmes d'information inter-organisationnels à partir d'une extension du maillage informationnel des entreprises, et ce, quelle que soit leur taille et leur rôle dans le secteur. Elles sont représentatives d'une évolution de l'organisation industrielle que nous allons maintenant décrypter dans la partie suivante.

3. QUELLES IMPLICATIONS AU NIVEAU DU JEU CONCURRENTIEL INTERENTREPRISES ?

Malgré la phase de consolidation, les places de marché qui ont survécu offrent de réelles opportunités à leurs adhérents et à leurs fondateurs pour accroître leur pouvoir de marché. Elles contribuent aussi à redéfinir les relations interentreprises comme les précédentes générations de systèmes d'information sans pour autant introduire de véritables ruptures. Les places de marché impactent quant à elles trois principales dimensions caractérisant le jeu concurrentiel entre les entreprises, même si ces évolutions se situent dans un contexte plus général qui n'est pas propre forcément aux TIC.

3.1. LA CONFIRMATION D'UN PHENOMENE : LA COOPETITION

L'un des paradoxes de l'évolution des relations interentreprises depuis plusieurs années est que malgré le renforcement de l'intensité concurrentielle, les firmes développent de plus en plus de relations de coopération avec leurs concurrents directs. La recherche d'une taille critique, la mutualisation des coûts à certaines étapes du cycle de vie des produits et l'instauration de barrières à l'entrée apparaissent souvent comme les principaux motifs de cette « collaboration concurrentielle ». Un concept relate cette tendance, la coopétition (Nalebuff et Brandenburger, 1996), néologisme formé par les notions de coopération et de compétition, désignant des firmes concurrentes qui mettent en place des dispositifs de coopération temporaires à certaines phases du processus de production et/ou de distribution. Or, dans certains cas, les TIC jouent un rôle clé en favorisant la mise en place de pratiques simultanément concurrentielles et coopératives sur le marché (Cash et Konsynski, 1985 ; Konsynski, 1993). Les places de marché sont une illustration supplémentaire de cette coopération entre des firmes concurrentes.

En effet, certaines places de marché sont issues du regroupement de plusieurs acteurs majeurs du secteur qui sont pourtant des concurrents directs sur le marché. Elles sont apparues rapidement après les premières places de marché start-up afin de bloquer l'arrivée de ces nouveaux entrants¹⁴ qui cherchaient à s'insérer comme des intermédiaires entre les acheteurs et les vendeurs. Elles ont adopté une structure capitalistique en consortium où la propriété, et donc la gouvernance, est répartie entre les différents fondateurs proportionnellement au montant de leur apport financier. La coopération peut devenir un levier stratégique, notamment dans les industries de biens complexes ou à fort degré d'innovation (aéronautique, automobile, chimie...). Ces places de marché permettent aux différentes firmes concurrentes de créer des fonctionnalités complexes et à forte valeur ajoutée, mais aussi coûteuses, qui sont proposées aux adhérents moyennant une rétribution sous forme d'abonnement dans la plupart des cas (outils de co-conception dans l'automobile, systèmes d'information logistiques tels que la Gestion Partagée des Approvisionnements dans la grande distribution...).

Quelques exemples de places de marché en consortium

Nom de la place de marché	Date de création	Site Internet	Secteur d'activité	Membres fondateurs et actionnaires
Covisint	Février 2000	www.covisint.com	Automobile	GM, Ford, DaimlerChrysler, Renault-Nissan, PSA
CPGMarket	Mars 2000	www.cpgmarket.com	Produits alimentaires	Danone, Henkel, Nestlé
Elemica	Juin 2001	www.elemica.com	Chimie	22 entreprises de la chimie dont BASF, Rhodia, DSM...
Exostar	nc	www.exostar.com	Aérospatiale	Boeing, Raytheon, Lockheed Martin, BAE Systems, Roll Royce
WorldwideRetailExchange	Mars 2000	www.worldwideretailexchange.org	Grande distribution	17 enseignes de distribution dont Auchan, Casino, Tesco...

Les principales places de marché en consortium ont survécu à la phase de consolidation et sont progressivement intégrées dans les usages des grandes firmes¹⁵ (Ordanini, 2005). Les acteurs dominants cherchent à exploiter pleinement les fonctions de leur place de marché, notamment celles relatives à la maîtrise des flux d'information et à la réduction des coûts. Des

¹⁴ D'ailleurs, une des tactiques employées par les acteurs dominants a été d'utiliser les effets d'annonce dans la presse concernant la création de leur place de marché afin de retenir l'attention des utilisateurs potentiels et de retarder leur adhésion à une autre plate-forme

¹⁵ L'étude du SESSI (2004) montre que les places de marchés sont utilisées par 20,1 % des grandes entreprises (plus de 500 salariés) interrogées pour leurs achats et par 21,2 % d'entre elles pour réaliser des ventes

budgets relativement importants ont donc été consacrés à l'infrastructure technique¹⁶. La prise de participation au sein d'une place de marché en consortium évite donc une duplication des investissements dans des actifs spécifiques. Néanmoins, le retour sur investissement des participants, plus particulièrement lorsqu'ils sont actionnaires majoritaires, s'avère une question encore à éclaircir pour la plupart des plates-formes, même si ce n'est pas une priorité dans ce type de projet où les bénéfices interviennent après une longue phase d'apprentissage.

Par ailleurs, dans les faits, la gestion des places de marché s'avère délicate à mesure que le nombre de fondateurs est important (certaines places de marché comptent plusieurs dizaines de fondateurs). En effet, les divergences de points de vue des fondateurs en matière de gouvernance pour la place de marché peuvent nuire au développement de cette dernière. Il convient donc d'être prudent quant à une évolution vers des réseaux coopératifs matérialisés par les places de marché car les fondateurs demeurent souvent des concurrents directs. D'ailleurs, certains n'hésitent pas à développer en parallèle de leur participation à une place de marché en consortium une place de marché privée, c'est-à-dire une plate-forme uniquement accessible à leurs principaux partenaires (PSA dans l'automobile, Arcelor dans l'acier...), qui est plus centrée sur leurs propres processus de gestion de la supply chain et d'ingénierie collaborative.

Enfin, les places de marché en consortium sont étroitement surveillées par les autorités antitrust. En effet, ces dernières peuvent générer des risques importants en matière de respect de la libre concurrence, de collusion et de « workable competition ». La position encore marginale des places de marché dans les échanges interentreprises ne permet pas encore de tirer de conclusions définitives quant à leur impact sur l'efficacité économique. Sur les deux examens approfondis de places de marché (Covisint dans l'automobile et MyAircraft dans l'aéronautique), la FTC et la Commission de Bruxelles se sont déclarées favorables à leur fonctionnement sous réserve qu'elles respectent quelques conditions et règles de bonne conduite. Les autorités antitrust adoptent pour l'instant une position attentiste et de veille¹⁷. Le

¹⁶ Les budgets de création et de développement des places de marché en consortium se chiffrent en plusieurs millions, voire dizaines de millions d'Euros. Toutefois, l'importance des coûts doit être relativisée du fait de la mutualisation des investissements selon le nombre de fondateurs

¹⁷ A propos de Covisint, la FTC déclarait en 2000 dans l'un de ses rapports : "This action is not to be construed as a determination that a violation may not have occurred, just as the pendency of an investigation should not be construed as a determination that a violation has occurred. Because Covisint is in the early stages of its development and as not yet adopted bylaws, operating rules, or terms for participant access, because it is not yet operational, and in particular because it represents such a large share of the automobile market, we cannot say that implementation of the Covisint venture will not cause competitive concerns."

respect de la libre concurrence et la licéité pour les places de marché s'inscrit ainsi dans le triptyque indépendance de la plateforme, non-discrimination des participants et confidentialité des informations. Les places de marché engendrent donc en théorie des risques anticoncurrentiels mais la réalité montre qu'ils sont relativement limités.

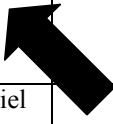
3.2. VERS UN DEPLACEMENT DU CENTRE DE GRAVITE DE LA CONCURRENCE : DES ENTREPRISES AUX ORGANISATIONS RETICULAIRES

Les places de marché, plus particulièrement celles en consortium, s'apparentent à des communautés d'affaires car elles rassemblent des acteurs guidés par des intérêts communs. Elles permettent aux entreprises de s'encaster dans de nouveaux schémas organisationnels à partir de leurs systèmes d'information et de créer de nouveaux liens. Les adhérents d'une place de marché bénéficient d'externalités cognitives diffuses liées aux interactions avec les autres membres, créant alors des phénomènes de polarisation. Cela explique la position centrale de certaines places de marché qui deviennent alors des entités à part entière, sans compter qu'elles peuvent jouir d'un degré d'autonomie relativement important. La concurrence peut alors se déplacer d'une dimension individuelle à une dimension plus collective, cette dernière s'inscrivant dans une logique de recherche d'une taille critique et de rentabilité comme en témoigne les nombreux mouvements de fusions et acquisitions entre les places de marché (Hubwoo et Avisium...).

Si l'on suppose que les participants d'une place de marché obtiennent un avantage concurrentiel direct, ne serait-ce que temporaire, sur leurs principaux concurrents (réduction des coûts de transaction, des coûts d'achat, du time to market...), on peut émettre l'hypothèse du déplacement du champ concurrentiel des entreprises aux places de marché dans le cas où l'ensemble des concurrents participe à au moins une plate-forme. Tout dépendra du nombre de plates-formes en activité, de leur positionnement au sein de la chaîne de valeur, ainsi que de la masse critique d'adhérents qu'elles auront atteinte. La matrice ci-dessous résume les différentes configurations possibles.

Le déplacement de la concurrence de l'entreprise à la place de marché

		Entreprise A	
		Adhésion à une PDM	Non adhésion à une PDM
Entreprise B	Adhésion à une PDM	Concurrence inter-places de marché	Avantage concurrentiel pour B
	Non adhésion à une PDM	Avantage concurrentiel pour A	Concurrence interentreprises

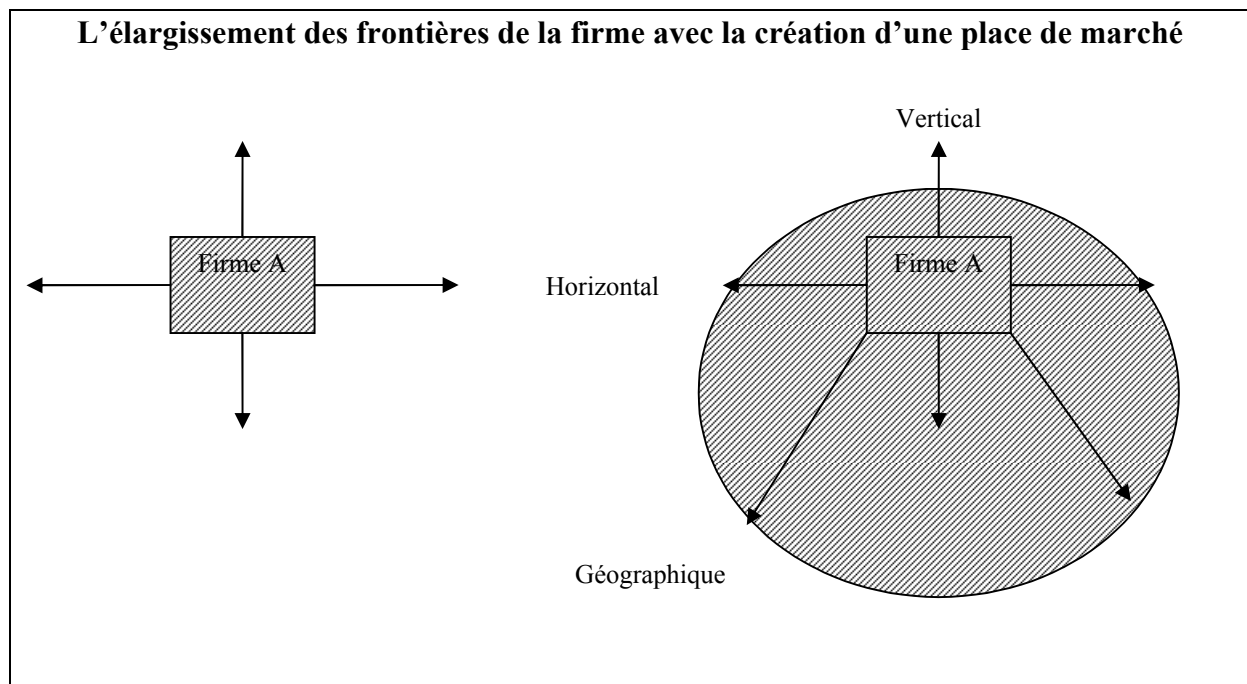


Du point de vue des firmes, l'adhésion à une place de marché devient stratégique car il ne s'agit plus seulement de choisir un outil technologique mais plutôt un réseau de partenaires (Coat et alii, 2002), ces derniers pouvant être des clients, des fournisseurs mais également des concurrents. Par exemple, dans le secteur des produits de grande consommation, tous les grands producteurs ont adhéré soit à CPGMarket, soit à Transora, deux plates-formes dont le mode de fonctionnement diffère quelque peu mais qui regroupent maintenant l'ensemble des acteurs, si bien qu'on oppose les deux places de marché. Par ailleurs, certains services proposés sur les plates-formes proviennent de la combinaison d'acteurs dont le métier diffère (éditeurs de logiciels, fournisseurs de contenus interactifs, hébergeurs...) mais avec lesquels les adhérents auront éventuellement à interagir. La question des partenariats de la place de marché peut donc se révéler déterminante dans le choix d'adhésion.

Deux éléments clés d'analyse apparaissent quant au rôle des places de marché au sein des relations interentreprises. D'une part, la concurrence ne s'exerce donc plus seulement entre des firmes isolées mais entre des groupes d'entreprises constitués en réseaux et, d'autre part, elle concerne plus leurs processus et leurs schémas organisationnels que leurs produits (Jallat, 2002). La question qui résulte de cette analyse est de savoir à quelle plate-forme adhérer. Excepté les critères strictement économiques et organisationnels (coût de l'adhésion, nombre de participants, environnement technologique de la plate-forme...) dans cette décision, les relations pré-existantes avec les fondateurs de la place de marché jouent un rôle dans le sens où si ces derniers sont de puissants donneurs d'ordres, ils peuvent naturellement inciter leurs propres fournisseurs à adhérer à leur plate-forme compte-tenu de leur pouvoir de marché.

3.3. L'ÉLARGISSEMENT DES FRONTIÈRES DE LA FIRME VIA LES PLACES DE MARCHÉ

Les TIC sont susceptibles non seulement d'influencer chaque activité dans sa composante physique et informationnelle mais également la façon d'exploiter les liens entre les activités, à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Le déploiement des systèmes d'information a conduit à redéfinir les frontières des entreprises et à traiter des problématiques de développement de « systèmes d'information stratégiques ». L'une des meilleures illustrations est leur impact sur les choix stratégiques concernant l'intégration, l'externalisation ou la coopération pour certaines activités de la firme. Les places de marché représentent ainsi pour leurs fondateurs une opportunité pour élargir leurs frontières, et cela sous différentes dimensions. Certains acteurs ont bien compris que les plates-formes électroniques pouvaient, sous certaines conditions, les amener à prendre en charge de nouvelles activités génératrices de plus de valeur ajoutée.



La première dimension concernant les frontières de la firme est naturellement la frontière géographique. Les multiples possibilités d'accès à la plate-forme et ses fonctionnalités comme nous avons pu le voir précédemment permettent aux fondateurs et aux participants de réaliser des transactions d'achat et de vente avec d'autres entreprises situées sur d'autres marchés géographiques, plus éloignés et dont les coûts de recherche s'avéraient auparavant dissuasifs. Certaines places de marché se sont ainsi spécialisées sur l'achat et la revente de biens et

services basés sur les avantages comparatifs de certaines zones géographiques (Agriflow, Pefa, Textilesourcing...).

La seconde dimension évoquée également au début de cette analyse est la création de formes de partenariats horizontaux avec des entreprises du même secteur d'activité, qui s'avèrent parfois même être des concurrents. Ainsi, la collusion et la concurrence sont antinomiques mais la concurrence et la coopération ne le sont pas. Ce phénomène n'est pas nouveau en matière de relation interentreprises, mais les places de marché sont une illustration supplémentaire du phénomène de concentration et de la mise en commun de moyens et de ressources entre plusieurs entreprises concurrentes, souvent sous la contrainte d'une intensité concurrentielle ayant changée de dimension et se situant désormais à un niveau international.

Enfin, la dernière dimension se situe à un niveau vertical puisque les places de marché peuvent également permettre aux fondateurs de mettre en place des formes d'intégration virtuelle, que ce soit en amont ou en aval. On assiste dans la continuité des trajectoires empruntées, non pas à la création de véritables réseaux de firmes mais plutôt de firmes réseaux. Ces dernières constituent une forme organisationnelle étendue comme un ensemble structuré de firmes reliées dans une dimension d'échange verticale et piloté par une firme qualifiée de firme-pivot (Fréry, 1998). C'est la question même du contrôle de la chaîne de valeur et du pouvoir de marché qui est derrière la notion de réseaux électroniques avec un donneur d'ordres faisant office de pilote pour l'ensemble des acteurs. Les TIC peuvent ainsi favoriser des relations de quasi-intégration verticale en réduisant la spécificité des investissements dans la coordination avec les partenaires et en améliorant la capacité de la firme à surveiller l'application des contrats (Bakos et Brynjolfsson, 1997).

4. UNE ILLUSTRATION DE L'EVOLUTION DU JEU CONCURRENTIEL AVEC LES PLACES DE MARCHE : LE SECTEUR DE LA GRANDE DISTRIBUTION

Le secteur de la grande distribution est un des premiers secteurs où se sont développées les places de marché. La large diffusion des TIC dans le secteur et la présence de grandes entreprises, symbolisées par les distributeurs, expliquent l'apparition très rapide des places de marché. Nous avons donc choisi naturellement ce secteur pour illustrer notre cadre d'analyse.

4.1. METHODOLOGIE : LE CHOIX DE L'ETUDE DE CAS SECTORIEL

Notre recherche est menée dans une perspective « positiviste aménagée » (Miles et Huberman, 1991) du fait des caractéristiques de notre objet de recherche. D'une part, le processus de création de connaissance passe par la compréhension du sens que les acteurs donnent à la réalité ; la connaissance se situe ainsi dans un contexte. L'analyse du phénomène des places de marché est ainsi basée sur la prise en compte des intentions, des motivations, des attentes, des raisons et des croyances des acteurs¹⁸. Nous tenons compte également des critères de validité du courant interprétativiste, à savoir le caractère idiographique¹⁹ des recherches et les capacités d'empathie que doit développer le chercheur. D'autre part, nous situons également la nature de notre recherche dans une perspective positiviste car nous soutenons l'hypothèse ontologique qu'il existe une réalité en soi, qu'elle est unique et qu'il possible de l'appréhender même de manière imparfaite.

Etant donné la complexité et la plasticité de l'objet de recherche, ainsi que la difficulté d'accès à l'information qui est jugé comme sensible car stratégique dans le contexte de l'étude (nous avons démarré cette étude au tout début de l'apparition des places de marché, en 1999), nous avons privilégié une étude de cas d'un secteur d'activité comportant peu de places de marché pour saisir les causalités récursives au sens de Yin (1994). Ce choix nous assurait aussi du caractère homogène des objets étudiés et de répliquabilité de notre grille d'analyse. Par ailleurs, ces places de marché étaient fondées par des acteurs majeurs du secteur, ce qui d'une part maximisait leur chance de survie et leur potentiel de développement, et, d'autre part, nous assurait un accès plus aisé à l'information du fait de leur communication plus importante dans la presse généraliste et spécialisée. Enfin, ce choix a été conduit naturellement par la fonction emblématique de ces places de marché qui ont été mises en avant par leurs fondateurs et les experts du secteur en question.

Afin d'étayer notre analyse, nous avons ainsi choisi d'illustrer nos différents points par l'étude du secteur de la grande distribution qui a été menée entre 1999 et 2004. Pour ce faire,

¹⁸ C'est cette raison qui nous pousse à interroger divers acteurs (fondateurs de places de marché, consultants, organismes de normalisation...) dans notre étude qualitative

¹⁹ Des recherches de nature idiographique indiquent que les phénomènes sont étudiés en situation et que leur compréhension est dérivée du contexte (description détaillée, aspects historiques). Notre analyse des places de marché s'inscrit donc la durée puisque les premières observations datent de 1999 et se terminent en 2004

nous avons recouru à des données primaires issues de quelques entretiens semi-directifs auprès de prestataires de solutions logicielles (5 entretiens) et de créateurs de places de marché (3 entretiens) d'une durée d'une heure à heure trente. Ensuite nous avons réalisé une étude approfondie et suivie pendant plusieurs années des fonctionnalités des trois principales places de marché afin de déterminer leur champ d'action. Enfin, une importante collecte de données secondaires a été réalisée pendant plusieurs années, notamment avec l'aide d'un cabinet d'audit et de conseil international (Ernst & Young) et deux ans après avec un cabinet d'études sectorielles (Eurostaf) qui a mis à notre disposition son centre de veille et de recherche documentaire (Osiris).

4.2. PRESENTATION SYNTHETIQUE DES PLACES DE MARCHE DANS LE SECTEUR DE LA DISTRIBUTION

Les premières places de marché ont été créées à l'initiative des distributeurs qui possèdent une puissance financière et des moyens organisationnels qui leur permettent de développer rapidement des plates-formes d'échanges. Par ailleurs, les distributeurs comptent également parmi les early adopters en matière de TIC avec l'utilisation de l'EDI²⁰, des ERP, des outils de datamining... Il est possible de distinguer trois plates-formes pour les distributeurs, bien qu'il en existe de plus nombreuses en amont de la filière mais elles concernent plus les producteurs. De nombreuses initiatives ont été ainsi développées avec des plates-formes de type consortium (CPGMarket, Transora) ou de type « start-up » (Tomatoland, Foodtrader, Tradingproduce, Pefa...).

Les places de marché des distributeurs

	GNX	WWRE	Retail link
Type de place de marché	Consortium	Consortium	Privée
Date de création	28/02/2000	30/03/2000	1997
Investissement initial	70 millions €	100 millions €	n.d.
Actionnariat	Carrefour, Sears, Metro, Kroger, Coles Myer, Sainsbury's, Pinault Printemps-Redoute, Karstadt-Quelle, Oracle	11 membres fondateurs (Auchan, Casino, Kingfisher, Marks & Spencer, Tesco, Ahold, CVS, K-Mart,	Walmart Le géant de la distribution américain a refusé de participer aux deux autres plates-formes

²⁰ Selon Benjamin Couty (EAN-Gencod), près de 80 % des produits dans les linéaires ont été commandés via l'EDI

		Albertson's, Jusco, Best Buy...), environ 53 membres	
Puissance d'achat	250 milliards \$	770 milliards \$	215 milliards de \$

Bien que fondées par des distributeurs qui possèdent le même cœur de métier, les trois places de marché n'ont pas adoptées exactement le même positionnement :

- *GlobalNeteXchange* (GNX) est une place de marché publique en consortium développée initialement par Carrefour et Sears. D'autres distributeurs sont présents mais leur nombre relativement limité fait de la plate-forme un « club privé » où l'accès est relativement restreint. La stratégie des fondateurs est plutôt axée sur la réduction des coûts et l'accroissement du pouvoir sur les fournisseurs des distributeurs qui sont membres ;
- *WorldWideRetailExchange* (WWRE) est également une place de marché publique en consortium mais gérée de façon mutualiste par l'ensemble des membres qui sont beaucoup plus nombreux et ouverts que ceux de GNX. La stratégie est basée sur les services à valeur ajoutée et la gestion de la supply chain avec des rapports de force moins déséquilibrés avec les industriels. La place de marché se développe en Europe, en Amérique Centrale et en Asie ;
- *Retailink* peut s'apparenter à une place de marché privée (réservée uniquement aux fournisseurs du donneur d'ordres propriétaire de la plate-forme) fondée par le distributeur américain leader Walmart où seuls ses fournisseurs sont référencés. Walmart, du fait de sa position de numéro un mondial, continue sur sa logique de cavalier seul et ne s'est pas associé aux deux autres places de marché.

L'objectif principal des places de marché est de se faire rencontrer au sein d'un même espace électronique les acheteurs (les distributeurs) et les vendeurs (les industriels) afin qu'ils puissent réaliser leurs transactions. Cependant, pour attirer un nombre important de participants, il faut non seulement que les firmes puissent trouver des acheteurs ou des vendeurs potentiels mais également un certain nombre de services qui facilitent la transaction car les processus B2B sont relativement longs et complexes. Les différents outils mis à la disposition des utilisateurs visent à maximiser le volume des transactions tout en améliorant la vitesse de traitement des commandes et leur confort.

4.3. LES ENJEUX STRATEGIQUES DES PLACES DE MARCHÉ DANS LE JEU CONCURRENTIEL

Sur le plan de la coopération entre firmes concurrentes, les distributeurs se sont vus contraints depuis quelques années de mutualiser et de partager certaines ressources, mouvement de collaboration accentué par la fin du régime de croissance extensive (Moati, 2001), ainsi que par l'évolution de l'intensité concurrentielle qui se situe désormais sur un plan mondial. En Europe, les mouvements de concentration (opérations de fusions acquisitions pour faire face à Walmart...) sont une parfaite illustration de la réaction des distributeurs européens qui ont également mis en commun certains actifs tels que les centrales d'achat (Lucie qui regroupe les centrales de Leclerc et Système U, Opéra qui regroupe celles de Cora et Casino...) ou qui ont créé des Eurocentrales. Les places de marché s'inscrivent dans cette logique, d'autant plus que leurs coûts de création et de fonctionnement s'avèrent importants eu égard aux ambitions de ces plates-formes qui doivent allier les fonctionnalités d'e-procurement et de gestion de la supply chain.

La conséquence de la logique de concentration et du renforcement de l'intensité concurrentielle fut la création de deux places de marché en consortium (GNX et WWRE) et d'une place de marché privée appartenant à Walmart. Les deux premières places de marché rassemblent à elles deux l'ensemble des principaux distributeurs, à ceci près qu'en plus aucun distributeur n'est présent sur les deux plates-formes à la fois. Ce constat peut donc nous amener à penser que les deux places de marché sont en concurrence car leurs actionnaires ne sont pas les mêmes alors qu'elles offrent des fonctionnalités quasi-identiques. On constate ainsi une transposition classique des positions et des logiques stratégiques des distributeurs, Walmart faisant quant à lui cavalier seul face aux autres distributeurs.

Les fonctionnalités des places de marché distributeurs

	GNX	WWRE	Walmart
Information et veille sectorielle	+	+	-
Sourcing et outils transactionnels	+	+	+
Référencements de produits et services	+	P+	+
Gestion de la supply chain	P+	P+	P+

Conception collaborative	P+	P+	-
Services liés à la transaction	+	+	+

+ : en fonction

P+ : en cours de développement

- : non présentes sur la plate-forme

Concernant l'évolution des frontières de la firme, on peut constater que les modes de relations « coopératives » entre les distributeurs et les industriels se trouvent également transposés sur les places de marché. Dans ce cadre, les TIC constituent un support à une hiérarchie électronique qui ne conduit pas à une intégration verticale des fournisseurs mais à une quasi-intégration ou une intégration virtuelle. Ainsi, les distributeurs peuvent continuer leur remontée de la prise en charge des activités situées en amont de la filière (notamment la fabrication), toujours dans le but d'accroître leur pouvoir de marché sur l'ensemble de la chaîne.

Evolution des rôles des distributeurs et producteurs dans la vie du produit

Marketing	R & D	Fabrication	Logistique et livraison	Animation au point de vente	Gestion du linéaire et du stock	Encaissement de l'achat
-----------	-------	-------------	-------------------------	-----------------------------	---------------------------------	-------------------------

Situation traditionnelle

--	--	--	--	--	--	--

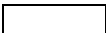
Evolution des rôles

--	--	--	--	--	--	--



Mouvement du distributeur

 Zone de domination du distributeur

 Zone de domination du fabricant

Source : Eurostaf (2001)

D'une part, les places de marché permettent la circulation des informations car elles constituent un hub centralisateur des données sur lequel les PME peuvent accéder en mode

ASP aux outils informatiques et logistiques déployés par les grands donneurs d'ordres. L'amélioration de la gestion de la supply chain constitue un leitmotiv chez les distributeurs mais peu de fournisseurs atteignent la taille critique pour bénéficier d'outils performants. Ainsi, l'EDI est seulement développé chez les grandes entreprises industrielles mais ne s'est pas imposé dans les structures plus petites. D'autre part, les distributeurs sont désormais en mesure de piloter les filières de production avec la co-conception de produits en partenariat avec des industriels. Les distributeurs sont à la recherche de flexibilité et de réactivité face à la dynamique de consommation ; les outils tels que les places de marché apparaissent comme un moyen de concilier ces deux contraintes tout en préservant la maîtrise du canal de distribution²¹.

5. CONCLUSION

Le réseau Internet est le catalyseur de la mutation des relations interentreprises qui évoluent avec les places de marché car ces dernières constituent une nouvelle forme d'organisation réticulaire capable de supporter des modalités d'échanges variées. Les TIC possèdent la particularité de pouvoir supporter à la fois des organisations souples telles que les « entreprises étendues » ou en réseau, et des structures au contraire très formelles et hiérarchisées (Reix, 1999). Les places de marché confirment parfaitement cette caractéristique car elles maintiennent différentes modalités relationnelles interentreprises plus ou moins étendues selon leur origine capitaliste et leur positionnement au sein de la chaîne de valeur. Par ailleurs, elles constituent un support adéquat pour tirer profit de la dynamique des nouvelles relations entre les acteurs en leur permettant de passer plus facilement d'une relation concurrentielle à un moment à une relation de coopération à un autre, voire même de combiner les deux types de relations simultanément mais à différents niveaux de l'organisation industrielle (R&D, production, distribution...).

La diffusion des systèmes d'information inter-organisationnels, dont les places de marché ne sont qu'un exemple parmi tant d'autres, contribue à modifier les frontières de la firme qui sont devenues perméables avec l'émergence d'une nouvelle dynamique concurrentielle. Les

²¹ GNX proposait à ses adhérents un service de développement de nouveaux produits qui permet de réduire le développement d'un nouveau produit en marque propre de 50 % (Cédric Guyot, Vice président Strategy and Business Development de GNX, JDNet, Septembre 2002)

entreprises peuvent être amenées à évoluer, tant au niveau de leur tissu de relations économiques que des compétences qu'elles accumulent, et ce, à partir d'organisations réticulaires qui prennent forme avec les places de marché. Enfin, ces dernières permettent de valoriser la coopétition en tant que mode de gestion des relations interentreprises dans le cadre des différents processus concurrentiels existants.

Akoka J. et Lang D. (2002), « Places de marché électroniques et reconfiguration des processus inter organisationnels », 7^e colloque de l'AIM, Hammamet, Tunisie.

Aréna R. (2003), « Marchés électroniques, marchés technologiques : nouvelles réalités et nouveaux outils d'analyse », in *La Nouvelle Economie en perspective*, Economica.

Bakos Y. (1997), "Reducing buyer search costs : implications for electronic marketplaces", *Management Science*, vol 43, n° 12, p. 1676-1692.

Bakos Y. (1998), "The emerging role of electronic marketplace on the Internet", *Communications of the ACM*, n° 8, p. 35-42.

Bakos Y., Brynjolfsson E. (1997), "Organizational partnerships and the virtual corporation", Chapter 4 in *Information Technology and Industrial Competitiveness : How Information Technology shapes competition*, Kluwer Academic Publishers.

Benda J. (2004), « L'utilisation d'une place de marché électronique : une stratégie collective contre des stratégies individuelles ? Une étude exploratoire de 3 cas », 13^{ième} conférence de l'AIMS, Normandie, Vallée de Seine.

Benghozi P-J. (2001), « Relations interentreprises et nouveaux modèles d'affaires », Numéro spécial de la *Revue Economique*, Economie de l'Internet, volume 52, p. 165-190.

Benghozi P-J. et Bono A. (2003), « TICS et nouvelles formes d'organisation dans le secteur de la distribution industrielle européenne », *rapport Predit*.

Bernasconi M. (1996), « Les systèmes d'information interorganisationnels sont-ils toujours sources d'avantages concurrentiels durables ? », *Système d'Information et Management*, n° 1, vol 1, p 7-25.

Bloch N. et Catfolis T. (2001), "B2B E-Marketplaces : How to succeed", *Business Strategy Review*, vol 12 issue 3, p 20-28.

Brousseau E. (1994), "EDI and Inter-firm relationships: Toward a standardization of coordination processes", *Information, Economics and Policy*, vol 6, n° 3-4, p. 319-347.

Cash J. et Konsynski B. (1985), "IS redraws competitive boundaries", *Harvard Business Review*, vol 63, n° 2, p. 134-142.

Choi S-Y. et Whinston A.B. (2000), "Benefits and requirements for interoperability in the electronic marketplace", *Technology in Society*, (22), p. 33-44.

Coat F., Favier M. et Spalanzani A. (2002), « Les places de marché : quelle performance effective pour les acheteurs et les entreprises clientes ? », 7^e colloque de l'AIM, Hammamet, Tunisie.

Davila A., Gupta M. et Palmer R. (2003), "Moving procurement systems to the Internet : The adoption and use of E-procurement technology models", *European Management Journal*, vol 21, n° 1, p. 11-23.

Day S.G., Fein J.A. et Ruppertsberger G. (2003), "Shakeouts in digital markets: Lessons from B2B exchanges", *California Management Review*, vol 45, n° 2, p. 131-150.

Feuvrier P. et Heitzmann R. (2000), « l'industrie française à l'heure des technologies de l'information et de la communication », Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, *SESSI*, n° 135.

Fréry F. (1998), « Les réseaux d'entreprises : une approche transactionnelle », in Laroche H. et J.-P. Nioche, *Repenser la stratégie - Fondements et perspectives*, Vuibert, Paris, p. 61-84.

Grey W., Olavson T., Shi D. (2005), "The role of e-marketplaces in relationship-based supply chains: A survey", *IBM Systems Journal*, vol 44, n° 1.

Guilloux V. (1999), *Système d'information stratégique et apprentissage organisationnel*, L'Harmattan.

Jallat F. (2002), « Repenser le marketing : technologies de l'information, recomposition des filières et orientation marché », *Revue française du marketing*, n° 186, p. 23-33.

Konsynski B. (1993), "Strategic control in the extended enterprise", *IBM Systems Journal*, vol 32, n° 1, p. 111-142.

Lancioni R.A., Smith M.F. et Schau H.J. (2003), "Strategic Internet application trends in supply chain management", *Industrial Marketing Management*, n° 32, vol 3, p. 211-217.

Latham S. (2000), *Evaluating the independent trading exchanges*, AMR Research Inc.

Malone T., Yates J. et Benjamin R. (1987), "Electronic markets and electronic hierarchies", *Communications of the ACM*, vol 30, n° 6, p. 484-497.

Miles B., Huberman M. (1991), *Analyse des données qualitatives: Recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles: De Boek Université. Traduit de *Qualitative Data Analysis: a source book of new Methods*, Londres: Sage Publications, 1984.

Moati P. (2001), *L'avenir de la grande distribution*. Editions Odile Jacob.

Nalebuff B. et Brandenburger A. (1996), *La co-opétition, une révolution dans la manière de jouer : concurrence et coopération*, Village mondial.

Ordanini A. (2005), "The effects of participation on B2B exchanges", *California Management Review*, vol 47, n° 2, Winter, p. 97-113.

Reix R. (1999), « Les technologies de l'information, facteurs de flexibilité ? », *Revue Française de Gestion*, n° 123, p. 111-119.

SESSI. (2004), *Les TIC et le commerce électronique dans l'industrie*, Chiffres clés, Minefi.

Shaw J.M. et Subramanian C. (2002), "A study on the value and impact of B2B E-commerce : the case of web based procurement", *International Journal on Electronic Commerce*, 6(4), p. 19-40.

Stefansson G. (2002), “Business to Business data sharing : A source for integration of supply chains”, *International Journal of Production Economics*, 75, p. 135-146.

Tran S. (2003), *Intermédiation électronique et structuration des filières industrielles : le cas des places de marché*, Thèse de Sciences Economiques, Université Paris IX Dauphine.

Tran S. (2001), *Les places de marché dans la grande consommation*, collection Dynamique des marchés, Eurostaf.

Yin, R.L. (1994), *Case study research, Design and Methods*, Second Edition, Sage publications, Applied Social research Methods Series, vol 5.