

July 2007

Articles in French V: Perceived Value and Types of Electronic Marketplaces in the French Retail Industry : 5 Case Studies

Laurence Caby-Guillet

France Télécom Division R&D and LEM-Nantes

Cécile Clergeau

IAE, LEM-Nantes

François de Corbière

Ecole des Mines de Nantes and LEM-Nantes

Carine Dominguez

Université Jean Monnet, Saint-Etienne, ISEAG and COACTIS

Frantz Rowe

IAE, LEM-Nantes, frantz.rowe@univ-nantes.fr

Follow this and additional works at: <https://aisel.aisnet.org/cais>

Recommended Citation

Caby-Guillet, Laurence; Clergeau, Cécile; de Corbière, François; Dominguez, Carine; and Rowe, Frantz (2007) "Articles in French V: Perceived Value and Types of Electronic Marketplaces in the French Retail Industry : 5 Case Studies," *Communications of the Association for Information Systems*: Vol. 20 , Article 12.

DOI: 10.17705/1CAIS.02012

Available at: <https://aisel.aisnet.org/cais/vol20/iss1/12>

This material is brought to you by the AIS Journals at AIS Electronic Library (AISeL). It has been accepted for inclusion in Communications of the Association for Information Systems by an authorized administrator of AIS Electronic Library (AISeL). For more information, please contact elibrary@aisnet.org.



ARTICLES IN FRENCH V: VALEUR PERÇUE ET TYPES DE PDME DANS LA GRANDE DISTRIBUTION EN FRANCE: 5 CAS

Laurence Caby-Guillet
FT/RD/TECH/SUSI
France Télécom Division R&D and LEM-Nantes

Cécile Clergeau
IAE, LEM-Nantes

François de Corbière
Ecole des Mines de Nantes and LEM-Nantes

Carine Dominguez
Université Jean Monnet, Saint-Etienne, ISEAG and COACTIS

Frantz Rowe
IAE, LEM-Nantes
frantz.rowe@univ-nantes.fr

RESUME

Nous analysons la pérennité des PDME de type vertical dans la grande distribution et de leur apport à l'organisation et à la productivité des échanges marchands à partir de la problématique de la création et du partage de la valeur. Cinq axes de valeur sont proposés en synthèse de la littérature sur la valeur des intermédiaires électroniques : technologies de l'information (TI), construction d'un avantage stratégique, jeu concurrentiel vis-a-vis des fournisseurs, gestion de la relation avec les fournisseurs et gains économiques. Ils sont illustrés par cinq études de cas auprès des principaux distributeurs français au cours de l'année 2005. Nous discutons en particulier la forme de la PDME (privée ou en consortium) en rapport avec la théorie des coûts de transaction et dans une moindre mesure avec la théorie des ressources.

Mots clés : commerce électronique, places de marché électroniques, enchères électroniques, catalogues électroniques, valeur, grande distribution

I. INTRODUCTION

Depuis le début des années 2000 en Europe, les places de marché électroniques (PDME) ont connu un fort mouvement de consolidation qui s'est traduit par leur disparition ou regroupement, à l'image des récentes fusions de PDME dans le secteur de la grande distribution. Les PDME sont définies dans cet article comme des intermédiaires électroniques entre acheteurs et vendeurs, dont le rôle consiste à offrir des outils électroniques et leurs services associés pour supporter le processus d'échange interentreprises. Ces PDME avaient pourtant été perçues comme de formidables vecteurs d'une baisse importante des coûts de transactions marchandes. Mais très vite, les chercheurs ont noté que la forme des PDME dépendait finalement de la complexité des processus d'achat et d'approvisionnement de leurs clients [Dominguez, 2002] ou de celle des situations d'achat [Pensel, 2004]. Ainsi il semble opportun de s'interroger sur les facteurs explicatifs de la forme et de la pérennité des

PDME qui sont parvenues à subsister et se développer. C'est ce que propose cette recherche, à partir d'une analyse de cinq cas de la grande distribution française, et en se focalisant sur la valeur perçue pour les acheteurs. Nous analysons les propositions de valeur des PDME puis en examinons l'impact sur les formes de PDME pérennes. Nous analysons ainsi les relations entre PDME et grande distribution en répondant aux deux questions suivantes :

- Quelles sont les propositions de valeurs des PDME pour les distributeurs ? La décomposition en une analyse en cinq axes nous permet d'avoir une meilleure compréhension des dimensions structurantes de la valeur dans ce secteur.
- Comment les propositions de valeur des différents types de PDME expliquent-elles la pérennité de certaines PDME et l'échec des autres ? La question de la standardisation des processus devient alors fondamentale et sera plus clairement détaillée au sein de cet article.

Les chercheurs ont largement fait appel à la théorie des coûts de transaction [Williamson, 1985] pour analyser l'informatisation des échanges marchands [Malone et al., 1987], préciser la nature des coûts en jeu dans la détermination du mode de gouvernance [Clemons et al., 1993] ou envisager l'évolution des relations de pouvoir vers des marchés biaisés [Granados et al., 2005]. Ce courant privilégie l'approche transactionnelle du marché et son analyse en termes d'allocation des ressources. Tout en achetant d'avantage, les entreprises ne le font pas par un vaste appel au marché [Malone et al., 1987], mais par des partenariats à valeur ajoutée auprès d'un nombre de fournisseurs restreint [Clemons et al., 1993]. Cette voie entre le marché et la hiérarchie pourrait cependant être remise en cause lorsque les PDME sont perçues comme des facteurs d'élargissement du marché par l'ouverture qu'elles offrent vers des fournisseurs à bas coûts, notamment à l'étranger.

Parallèlement, la littérature montre que le mode de gouvernance des relations inter-firmes et la minimisation des coûts ne sont qu'un des éléments favorisant la création d'un avantage compétitif interorganisationnel [Dyer et Singh, 1998]. Les relations inter-firmes peuvent également permettre de développer des actifs spécifiques, de la connaissance, et de la valeur [Hackney et al., 2004]. Au-delà des gains de productivité en nature, en valeur et en coût unitaire [Rowe, 1994], l'informatisation des échanges marchands autorise l'agrégation et le courtage, mais favorise aussi l'offre de contenu, le partage d'actifs et l'intégration d'information. Ce second courant privilégie l'approche par la théorie des ressources [Wernerfelt, 1984] des relations inter-firmes et leur analyse en termes de création de valeur et d'avantage compétitif. Une revue de la littérature sur la valeur que peuvent apporter différents intermédiaires entre acheteurs et vendeurs (traditionnels, électroniques et PDME) sera ainsi effectuée dans une première partie. Celle-ci nous permettra d'aboutir à une grille d'analyse de la valeur perçue des PDME par leurs clients à travers 5 axes.

La seconde partie propose une analyse empirique de cette question à partir d'études de cas réalisées auprès de cinq grands distributeurs français. Nous proposons une analyse comparative de la valeur telle qu'elle est perçue par les acteurs autour de cinq principaux axes issus de la littérature sur les intermédiaires électroniques.

Nous la discutons et l'interprétons dans une dernière partie en utilisant la théorie des coûts de transaction (TCT) et la théorie des ressources (TR) pour interpréter nos cinq axes de valeur selon deux types dominants de PDME rencontrées dans le secteur : les PDME en consortium et les PDME privées.

Les observations réalisées montrent que la création des PDME a tantôt agi sur l'amélioration des processus de coordination interne et tantôt sur les mécanismes de coordination externe, aboutissant dans tous les cas à une meilleure fluidité des échanges informationnels. L'informatisation des échanges ne contribue pas seulement, et comme le prédit la TCT, à une baisse des coûts des transactions marchandes [Malone et al., 1987] mais aussi à une amélioration de la coordination interne et donc une baisse des coûts de la hiérarchie. Elle optimise la mobilisation des ressources au sein d'un réseau acheteur/vendeur formant une entreprise étendue. C'est alors la question de la création de ressources et de la répartition de la valeur au sein de ce réseau qui se pose et dont on ne peut ignorer l'impact sur la pérennité des différentes formes de PDME.

II. APPROCHES THEORIQUES : VALEUR ET PLACES DE MARCHES ELECTRONIQUES

QUELLES PDME?

Comme l'indiquent Dominguez [2002] ou Pensel [2004], il existe de nombreuses typologies de PDME, plus ou moins complexes. Nous nous intéressons ici aux PDME verticales qui permettent de développer les échanges marchands au sein d'une filière ou d'un secteur par opposition aux PDME horizontales qui vendent des biens et services indirects à tous les secteurs d'activité [Kaplan et Sawhney, 2001]. Parmi celles-ci, nous distinguons les PDME selon le caractère plus ou moins ouvert de l'accès à leurs fonctionnalités et selon la structure de leur capital:

- Les PDME publiques sont garantes de la neutralité dans les échanges. Tout acheteur ou vendeur peut y participer sans conditions. A noter qu'il est extrêmement difficile de trouver des PDME verticales de ce type.
- Les PDME seront qualifiées de PDME en consortium quand leurs actionnaires sont des participants. La structure du capital explique que ces PDME ne peuvent garantir la même neutralité que celle des PDME publiques. Cependant, le nombre de participants et les modes de gouvernance influencent la structuration du pouvoir. Il est ainsi possible de distinguer deux types de PDME en consortium :
 - Des PDME en consortium large, dans lesquelles de nombreux acteurs sont associés au capital. Les actionnaires peuvent être des vendeurs, des acheteurs, ou les deux, mais aussi des sociétés de capital risque. Le nombre des actionnaires confère à ces PDME une certaine indépendance qui pourrait nous inciter à les qualifier de semi-publiques. Elles permettent d'offrir de véritables standards pour les échanges commerciaux dans le monde. Dans la grande distribution, la PDME Agentrics, née de la fusion entre WWRE¹ (64 distributeurs) et GNX² fin 2005, présente cette caractéristique. Les nombreux regroupements observés au cours des dernières années ainsi que le développement des standards devraient encourager le développement de ce type de PDME.
 - Des PDME en consortium restreint, fondées par une ou plusieurs entreprises d'une même filière, qui sont parfois directement concurrentes sur le marché final, et qui apportent chacune des ressources et expérience. La propriété et le contrôle des ressources sont ici répartis entre les fondateurs. Ce fut le cas de GNX avec 8 distributeurs dont Carrefour en France. Ces PDME créent leurs propres standards qui peuvent devenir quasi-universels lorsque la structure de marché s'apparente à un oligopsonne concentré³.
- Les PDME privées⁴ : un grand donneur d'ordre s'appuie sur sa PDME et la technologie Internet pour optimiser ses relations avec ses partenaires. C'est le cas de Retail Link de Wal-Mart. La possession d'une PDME privée n'est pas incompatible avec la participation à une PDME plus ouverte : par exemple, Wal-Mart a rejoint la PDME 1Sync⁵ en août 2005. Comme nous le montrerons par la suite, ceci illustre la place croissante des PDME en consortium, pour les organisations fournisseurs et distributeurs de plus grande taille.

¹ WWRE : World Wide Retail Exchange

² GNX : Global Net Exchange

³ cas de la PDME Supply On dans le secteur automobile [Dominguez, 2005]

⁴ Si la notion de PDME est un oxymore [Caby-Guillet et Rowe, 2002], celle de PDME privée l'est encore davantage !

⁵ 1Sync est issue de la fusion entre la PDME de grands fabricants Transora et UCCNet en août 2005.

Si elles ont longtemps été perçues comme des bourses d'échange en ligne, force est de constater que les fonctionnalités des PDME et les services offerts en font plus aujourd'hui des systèmes d'information interorganisationnels permettant de coordonner des processus d'échange interentreprises. C'est probablement à l'évolution des fonctionnalités et des services offerts, qui contribue à créer la valeur pour les utilisateurs, que l'on doit les orientations du mouvement de consolidation qu'ont connu les PDME.

POUR UNE ANALYSE DES PDME BASEE SUR LA CREATION DE VALEUR

L'approche gestionnaire propose une analyse basée sur la valeur comme axe d'observation des nouveaux intermédiaires électroniques [Porter, 1985]. Aux éléments de valeur passés, qui peuvent, suivant les cas, donner partiellement lieu à des mesures de coûts, l'analyse de la valeur permet de capter les éléments de valeur inscrits dans le présent, ainsi que ceux visés dans le futur. Ainsi, et contrairement à l'approche par les coûts, l'analyse par la valeur s'inscrit dans une perspective dynamique.

De la création de valeur à son appropriation au sein d'un réseau d'acteurs

Porter [1985] distingue deux enjeux principaux de la valeur : tout d'abord celui de la création de valeur, et ensuite celui de l'appropriation de cette même valeur.

Les modes de création de valeur linéaires décrits dans la logique de chaîne de valeur au sein de filières sont rendus plus complexes par l'émergence d'entreprises en réseaux et la création d'interdépendances [Thompson, 1967]. La création de valeur obéit à une logique de co-construction [Norman et Ramirez, 1993] résultant de l'engagement mutuel des entreprises dans l'activité partagée [Blankenburg et al., 1999]. La valeur créée en co-production est essentiellement issue des services basés sur une infrastructure qui assure la sécurité des données échangées [Stabell et Fjeldstad, 1998] et encourage un mouvement de standardisation permettant une meilleure coordination.

La problématique de l'appropriation de la valeur s'inscrit dans une perspective de jeux de pouvoir. Cox, Lonsdale, Watson et Qiao [2003] décrivent un modèle dans lequel le type de gestion de la relation fournisseur dans les échanges B2B dépend à la fois des modalités de travail (à couteaux tirés, en mode collaboratif) et du mode de partage de la valeur (équilibré ou biaisé). Ainsi, la problématique de l'appropriation de la valeur apparaît comme clé dans l'équilibre des échanges interentreprises. La capacité de chaque organisation à capter la valeur du dispositif s'explique par deux types d'appropriation de la valeur décrits dans la littérature. Dans un premier cas, défendu par Brandenburger et Stuart [1996], l'appropriation de la valeur s'inscrit dans le cadre de la gestion du pouvoir au sein d'un réseau de relation interentreprises. Tandis que dans le deuxième cas, la non-appropriation de la valeur s'explique principalement par des investissements inadéquats ou insuffisants de la firme [Chircu et Kauffman, 2000], ou encore par la nature des investissements en actifs complémentaires [Teece et al., 1997]. La question de la répartition de la valeur entre les participants du réseau est d'autant plus importante qu'elle est à la source de conflits pouvant mener à l'échec des PDME.

La proposition de valeur des intermédiaires électroniques

La littérature propose deux approches des éléments de valeur des intermédiaires électroniques [Dominguez, 2005]. Une première approche donne une place prépondérante à la technologie comme élément de valeur tandis qu'une deuxième approche se concentre sur les intermédiaires électroniques en tant que tels. Avant de les présenter, mentionnons que le rôle des intermédiaires électroniques se superpose à celui des intermédiaires traditionnels. Brousseau [2002, p.358-361] en donne une synthèse à travers les éléments de gestion de l'information, de logistique, de sécurisation de la transaction, de garantie de la liquidité du marché. Les PDME se situent à ce jour uniquement dans un rôle de gestion informationnelle des flux. Elles travaillent alors en partenariat avec d'autres entreprises pour assurer la continuité avec les autres rôles, notamment les liens avec la gestion des flux physiques (dimension logistique des échanges interentreprises).

Les principaux apports de la technologie

Dans leur article fondateur, Malone, Benjamin et Yates [1987] décrivent les principaux bénéfices liés au développement des interconnexions électroniques. Le premier effet est appelé communication électronique : il permet à une plus grande quantité d'information d'être communiquée dans un même laps de temps (ou à une même quantité d'être communiquée plus rapidement) et par là même faire décroître fortement les coûts de communication. Le deuxième bénéfice est l'effet de courtage électronique : il s'agit d'augmenter le nombre d'alternatives à considérer dans les participants au marché, d'augmenter la qualité de l'alternative sélectionnée, et enfin de « *diminuer le coût du processus de sélection de la totalité du produit* » [p.29⁶]. Le troisième bénéfice est l'effet d'intégration électronique : il fait référence à l'utilisation des TI, non seulement pour accélérer la communication, mais aussi pour « *changer – et conduire à des liens plus forts entre – les processus qui créent et utilisent l'information* » [p.30].

Dans une approche plus empirique, Kambil et Van Heck [1998] décrivent les éléments suivants apportés par les TI sur les marchés électroniques tout au long du processus d'achat. Les TI améliorent tout d'abord l'identification des fournisseurs et donnent de l'information sur les produits et services, facilitent la négociation du prix, permettent de coordonner les flux logistiques. Les TI définissent les termes de paiement, augmentent la richesse des données échangées, mettent en place des processus qui renforcent le contrôle des règles du jeu. Les TI réduisent ainsi les risques d'opportunisme des participants et fournissent une traçabilité des flux qui facilitera la résolution des conflits éventuels.

La valeur apportée par les intermédiaires électroniques

Kaplan et Sawhney [2000] distinguent deux principaux axes de valeur ajoutée pour les *e-hubs* qui sont l'agrégation et le courtage. L'agrégation consiste à rassembler un nombre important d'acheteurs et de vendeurs pour rendre plus visibles les offres. Les bénéfices de ce mécanisme de création de valeur sont plus importants lorsque les industries sont fragmentées et lorsque le coût de recherche des produits est relativement élevé. Le courtage consiste pour la PDME à trouver le fournisseur le plus approprié pour répondre à la demande de l'acheteur, puis à les mettre en relation. D'après Amit et Zott [2001], il existe quatre principales sources de création de valeur dans le commerce électronique qui sont l'efficacité, les complémentarités d'actifs, l'effet de *lock in* et l'innovation. L'efficacité se traduit par une diminution des coûts de recherche et des asymétries d'information, une amélioration de la sélection des fournisseurs, l'augmentation de la vitesse des échanges ainsi que la possibilité de réaliser des économies d'échelle. Les complémentarités d'actifs se traduisent par une proposition de valeur de l'intermédiaire électronique sous la forme d'un ensemble de biens et services proposés en grappe, de telle sorte que cette offre groupée constitue une valeur à part entière pour le client. L'effet de *lock in* se définit par le fait que les participants soient suffisamment motivés pour poursuivre leurs relations commerciales dans l'espace électronique dédié. Cette motivation s'explique par une confiance entre acheteurs et vendeurs accrue, l'existence de standards propriétaires, la personnalisation du service, un effet d'expérience dans l'utilisation du système électronique (plus on utilise le système, plus on obtient des résultats intéressants) et enfin par la présence de communautés virtuelles. L'innovation réside dans la mise en place de nouvelles structures support aux transactions qui éliminent certaines inefficiences dans les processus achat et approvisionnement.

A la littérature portant sur les intermédiaires électroniques en général, nous pouvons ajouter celle plus récente spécifique aux PDME. Elle fait principalement apparaître deux types d'intermédiaires électroniques en distinguant les PDME transactionnelles des PDME collaboratives [Mahadevan, 2003]. Les premières offrent des outils et services qui permettent uniquement d'exécuter des transferts de données (transmission d'information sur les marchés, ou commande électronique) d'une partie A à une partie B ; elles se cantonnent dans ce cas à un rôle de transporteur sécurisé d'informations. Les secondes offrent des outils et services qui permettent de mettre en relation les acteurs de la PDME pour participer à la

⁶ Les citations sont extraites de la traduction française de 1997 (voir bibliographie).

création des informations qui seront échangées. L'intérêt de cette littérature sur la proposition de valeur des PDME consiste à mettre en évidence trois principaux axes qui sont l'agrégation [Thuong, 2002], la facilitation de l'exécution des transactions, et la mise à disposition d'outils et services pour favoriser la collaboration interentreprises. Nous retrouvons ici les éléments de valeur mis en évidence par la littérature sur l'intermédiation électronique, à l'exception de la collaboration qui apparaît comme spécifique de l'intermédiation des PDME. Ceci conduit à s'interroger sur la nature de cette collaboration : est-elle plutôt de nature complémentaire [Durkheim, 1930 ; Dameron, 2004], c'est-à-dire basée sur une congruence des intérêts individuels et la complémentarité des ressources, ou existe-t-il des éléments permettant de tendre vers une collaboration de type communautaire [Weber, 1971 ; Dameron, 2004] ? La nature de cette collaboration renvoie également à la représentation de la PDME comme tiers de confiance. S'agit-il d'une confiance transactionnelle [Lepers, 2005] qui repose uniquement sur une base calculatoire et rationnelle garantissant la standardisation et la sécurité des échanges interentreprises par les mécanismes institutionnels de la PDME, ou y a-t-il encore une place pour les relations interpersonnelles ? Dans le cas des PDME, au-delà des éléments d'ordre économique et transactionnels, des éléments de valeur d'ordre stratégique [Filsler, 2002] et de gestion des connaissances [Benda, 2003] semblent également présents.

Le rôle des standards dans les PDME

Pour Chircu et Kauffman [2000], la valeur potentielle que les entreprises peuvent tirer de l'adoption d'une technologie est modulée par un certain nombre de facteurs qui accroissent ou limitent cette valeur. Parmi ceux-ci se présentent les effets de la standardisation des formats de données et des protocoles de communication supportant les échanges marchands, tout d'abord entre la PDME et ses utilisateurs, mais aussi de manière plus globale. La standardisation des échanges informationnels à plus grande échelle dans un secteur d'activité ou au plan intersectoriel permet de travailler avec un plus grand nombre de clients ou de fournisseurs. Cependant le passage au standard le plus commun ou le changement de standard pour ceux qui en utilisent déjà un a un coût et peut présenter un repositionnement stratégique que certaines entreprises ne feront pas. Elles estiment alors que l'effort supplémentaire de standardisation n'apporte pas assez de valeur par l'ouverture qu'elle donne au regard des désavantages qu'elle présente.

En tant qu'intermédiaire dont le but est de faciliter les échanges entre acheteurs et vendeurs, une PDME doit nécessairement standardiser les échanges entre ses utilisateurs. Les standards associés aux systèmes d'information interorganisationnels (SIIO) peuvent être définis comme un ensemble de spécifications techniques décrivant les formats de données et les protocoles de communication qui permettent la communication d'ordinateur à ordinateur [Zhu et al., 2006], ceci entre des organisations juridiquement distinctes. En se focalisant sur cette définition, nous pouvons conclure que la première mission d'une PDME est d'assurer le développement de standards pour ses clients. Pour Markus, Steinfield, Wigand et Minton [2006], cela ne suffit pas car un développement réussi de standards sur le plan technique n'est pas toujours synonyme de succès. Le code à barre, censé faciliter la coordination entre producteurs et distributeurs, est rapidement devenu un code « universel ». Par contre, l'EDI, malgré les efforts massifs de standardisation de la part des organisations internationales de standardisation et de groupes de travail constitués dans les industries, n'a pas connu la même diffusion, à cause de ses coûts élevés et des difficultés techniques liées à sa mise en place.

Ainsi, le développement technique du standard ne suffit pas. Dans le même ordre d'idée, Markus et Gelinias [2006] estiment que l'émergence véritable d'un standard dans un secteur a lieu quand les acteurs trouvent, implicitement ou explicitement, un consensus et adoptent largement la solution. Or, la diffusion des standards de communication est variable selon les caractéristiques du secteur auquel on s'intéresse. Stockheim, Schwind et Weiss [2006] mettent notamment en évidence que la concentration du pouvoir a une influence sur le nombre de standards. Leur modèle montre que dans une structure de marché en oligopsonie avec donc seulement quelques entreprises acheteuses, on tend plus facilement vers le développement d'un standard spécifique pour chaque entreprise acheteuse, car chacune d'entre elle a suffisamment de pouvoir pour aller imposer le standard qui lui correspond le mieux, sans faire de concessions. Dans ce cas, un fournisseur qui a plusieurs clients devra adopter plusieurs standards pour communiquer avec eux, ce qui va à

contresens de la standardisation dans le secteur. D'autre part, comme le soulignent Markus, Steinfield, Wigand et Minton [2006], l'hétérogénéité des intérêts entre les utilisateurs est une menace pour le succès de la standardisation. Cela est d'autant plus vrai dans le cas de PDME qui mettent en relation acheteurs et vendeurs, qui ont des intérêts souvent divergents. Ainsi, des entreprises de même type (acheteuses ou vendeuses) se regroupent parfois au sein d'une PDME en consortium pour faire valoir leurs intérêts dans le secteur, comme c'est le cas de Wal-Mart dans la PDME 1Sync. C'est alors la confrontation entre les développements des différentes PDME qui pose le problème de la standardisation car il faut rendre interopérables les standards développés dans celles-ci. Néanmoins quand les PDME parviennent à une fusion effective et un choix de standards commun, c'est normalement le signe que cette fusion doit apporter de la valeur à une majorité de leurs clients. Cela conduit alors à l'élargissement du nombre de participants et à la réduction du nombre de standards utilisés.

Enfin, une littérature récente nous indique que l'utilisation d'Internet pour échanger des fichiers XML (eXtensible Markup Language) est en constante progression depuis 2002, dans différents secteurs [Markus et al., 2006]. Aujourd'hui se pose la question de la réussite de ces standards ouverts en comparaison avec les standards plus anciens, souvent propriétaires. Markus, Steinfield, Wigand et Minton [2006] affirment qu'elle dépendra du développement des standards mais aussi de leur diffusion : une adoption massive de ces standards par les entreprises du secteur concerné est nécessaire, quelles que soient leurs tailles. Zhu, Kraemer, Gurbaxani et Xu [2006] étudient la migration de systèmes d'information interorganisationnels traditionnels tels que l'EDI à des systèmes d'information interorganisationnels aux standards ouverts comme l'échange de fichiers XML sur Internet. Ils montrent que les coûts associés à ces nouveaux standards représentent un élément en faveur de leur large diffusion, notamment auprès des petites entreprises qui n'avaient pas les capacités technologiques ou financières pour adopter les standards propriétaires de leurs puissants partenaires.

À partir de cette analyse de la valeur nous proposons ci-après une grille synthétique de description des axes de création de valeur des PDME pour ses utilisateurs.

PROPOSITION D'UNE GRILLE DE DESCRIPTION DES AXES DE CREATION DE VALEUR DES PDME

Nous avons regroupé les éléments de valeur en cinq principales dimensions : TI, construction d'un avantage stratégique, jeu concurrentiel vis-à-vis des fournisseurs, gestion de la relation fournisseur et gains économiques. Ces dimensions, que nous explicitons ci-dessous, constituent une première tentative de regroupement de la diversité des éléments de valeur des PDME.

Nous avons tout d'abord retenu la distinction présentée dans la littérature entre les contributions de la technologie et ceux de l'intermédiation électronique (Cf. 1.2.2) pour la première dimension qui met en avant les avantages technologiques. Cet axe de valeur décrit tous les éléments technologiques relatifs à la valeur de la plate-forme de la PDME et des services associés. Ces apports sont relatifs à trois principales composantes : les données, l'infrastructure et l'intégration.

Les trois dimensions suivantes (2, 3 et 4 dans le tableau ci-dessous) mettent plus l'accent sur l'apport de l'intermédiation électronique. Ainsi, si la dimension technologique est bien présente, elle apparaît toutefois au second plan dans la présentation des éléments de valeur. La littérature souligne les enjeux concernant à la fois les positions stratégiques entre acheteurs [McFarlan, 1984 ; Ives et Learmonth, 1984 ; Jelassi et Enders, 2005] mais aussi ceux relatifs à la relation client-fournisseur [Anderson et Narus, 1984 ; Caby-Guillet et Jaeger, 1998 ; Fabbe-Costes, 2000 ; Lepers, 2003]. Dans cette perspective, nous avons retenu les trois dimensions suivantes : la construction d'un avantage stratégique vis-à-vis des concurrents (2), le jeu concurrentiel vis-à-vis des fournisseurs (3) et la gestion de la relation fournisseur (4). L'axe de la construction d'un avantage stratégique (2) introduit les éléments de valeur qui procurent un avantage concurrentiel [Porter, 1985 ; McFarlan, 1984 ; Suomi, 1991] aux yeux des distributeurs. Ce sont l'expertise achat, les gains politiques, l'effet de catalyseur du changement et l'amélioration du processus de communication interne au

distributeur. Les deux axes suivants concernent la nature de la relation entre distributeur et fournisseur, qui est généralement présentée de façon schématique soit sous l'angle concurrentiel, soit sous l'angle coopératif [Cox et al., 2003 ; Pensel, 2004]. L'axe du jeu concurrentiel vis-à-vis des fournisseurs (3) décrit les effets plus ou moins forts des stratégies de négociation des acheteurs via les outils et services fournis par les PDME : il s'agit du sourcing fournisseur, des effets de mise en concurrence accrue ainsi que de l'effet prix⁷. Ensuite, l'axe de la gestion de la relation fournisseur (4) concerne les modalités permettant de faciliter les échanges entre chaque PDME et chaque organisation fournisseur.

Enfin, la dernière dimension rassemble tous les éléments de valeur décrits comme des gains économiques. Ces gains peuvent être présentés soit dans une perspective de réduction des coûts de transaction incluant des réductions d'erreurs et de risques [Williamson, 1985], soit dans une perspective d'amélioration des ressources [Wernerfelt, 1984] comprenant des effets de mutualisation entre distributeurs de ressources matérielles ou immatérielles (gestion des connaissances), d'économies de champ [Brousseau, 2002] ou de gains de productivité. Nous synthétisons dans le tableau 1 la description des dimensions de la valeur des PDME en lien avec la littérature.

Tableau 1 : Les dimensions de la valeur des PDME et leur description

Dimensions de la valeur des PDME	Composantes de chaque dimension
1. TI: données, infrastructure et intégration	<ul style="list-style-type: none"> • Données : <ul style="list-style-type: none"> - Amélioration de la qualité des données achat et/ou du contenu [Chircu et Kauffman, 1999 ; Soh et Markus, 2002], notamment via la synchronisation des SI [Kambil et Van Heck, 1998] - Standardisation des données échangées [Amit et Zott, 2001 ; Stabell et Fjeldstad, 1998] - Classification des données achat du client - Sécurité des données • Infrastructure : <ul style="list-style-type: none"> - Robustesse de l'infrastructure technologique - Développement d'applications standards [Chircu et Kauffman, 1999] - Point unique d'entrée des données [Weill et Vitale, 2002] - Indépendance dans le développement d'applications informatiques [Johnston et Vitale, 1988], personnalisation d'outils achetés aux éditeurs généralistes, mise en place de partenariats technologiques [Chircu et Kauffman, 2000] • Intégration : intégration des systèmes d'information externes, entre la PDME et son client [Malone et al., 1987 ; Choudhury, 1997], par internalisation ou externalisation des applications de la PDME
2. Construction d'un avantage stratégique	<ul style="list-style-type: none"> • Expertise achat de la PDME : aide à la prise de décision, reporting, traçabilité des flux, gestion de la connaissance [Carter et al., 2000 ; Bakos, 1997 ; Farastier et Ballaz, 2004] • Gains politiques : <ul style="list-style-type: none"> - Internes: contrôle des comportements d'achat, visibilité sur les dépenses [Bakos, 1991]

⁷ L'effet prix [Dominguez, 2005] est défini comme la différence entre le prix historique et le prix obtenu à l'issue d'un processus d'achat électronique via la PDME.

Dimensions de la valeur des PDME	Composantes de chaque dimension
	<ul style="list-style-type: none"> - Externes [Cox et al., 2003] : bénéfiques liés aux coopérations avec la concurrence et/ou les fournisseurs • Catalyseur de changement : la PDME est génératrice de changements organisationnels et de nouvelles pratiques pour ses clients [Dominguez, 2005]. • Processus de communication interne [Johnston et Vitale, 1988] amélioré dans l'organisation acheteuse par l'utilisation de la PDME
3. Jeu concurrentiel vis-à-vis des fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> • Sourcing fournisseurs : recherche élargie et sélection de nouveaux fournisseurs [Kambil et Van Heck, 1998] • Mise en concurrence accrue des fournisseurs [Kambil et Van Heck, 1998] • Effet prix [Bakos, 1997], avec d'effet d'agrégation potentiel [Bailey et Bakos, 1997 ; Kaplan et Sawhney, 2000]
4. Gestion de la relation fournisseur	<ul style="list-style-type: none"> • Communication et coordination [Malone et al., 1987] avec les organisations fournisseur • Rationalisation [Cox et al., 2003] des bases fournisseur • Favoriser la collaboration [Christiaanse et Markus, 2003] entre organisations acheteur et fournisseur pour l'utilisation des outils <p>Audit physique qualité dans les organisations fournisseur</p>
5. Gains économiques	<ul style="list-style-type: none"> • Réduction des coûts de transaction (temps, transports, autres frais supprimés, traitement des données), réduction des risques, réduction des erreurs) [Williamson, 1985] • Economies de ressources Wernerfelt [1984] : Mutualisation des ressources matérielles (plate-forme, outils) [Bakos, 1991 ; Weill et Vitale, 2002] et immatérielles (connaissance), économie de champ [Amit et Zott, 2001 ; Brousseau, 2002], gains de productivité [Abecassis et Benghozi, 1998]

III. LE CAS DES PDME DE LA GRANDE DISTRIBUTION

Cette étude a été réalisée au cours de l'année 2005. Notre approche méthodologique se base sur l'approche des cas [Yin, 2003]. Le choix de cette méthode se justifie par la focalisation de notre problématique sur des questions de type « comment » qui se posent sur un phénomène empirique contemporain sur lequel le chercheur n'a pas de contrôle. Sur le plan épistémologique notre position est celle d'un « positivisme logique aménagé » [Miles et Huberman, 1991, p.31].

Les distributeurs et les opérateurs de PDME ont accepté de recevoir les chercheurs pour des entretiens semi-directifs, d'une durée d'une heure et demie à trois heures, au cours desquels les acteurs ont été amenés à s'exprimer sur les cinq axes proposés de la valeur perçue des PDME. Selon les entreprises et les disponibilités des interviewés, chaque cas a donné lieu à un minimum d'entretiens auprès d'un ou plusieurs responsables des divisions achats, approvisionnement et de la DSI (Tableau 2). Nous avons eu certes accès à un nombre limité d'entretiens, mais qui présentent l'avantage de couvrir l'ensemble des grands distributeurs français et nous a permis d'étudier les deux types majeurs de PDME dans la filière : les PDME en consortium et les PDME privées. Il faut aussi souligner la difficulté d'accès à ce terrain sur ce thème. Cependant, nous avons eu accès à un matériau empirique rare et crédible dans la mesure où nos entretiens ont été préparés par une étude sur la valeur perçue des PDME par elles-mêmes, et notamment du cas WWRE [Dominguez, 2005]⁸, et sur

⁸ Entretiens réalisés fin 2003, principalement pour ce qui concerne WWRE.

la valeur d'outils électroniques perçue par les fournisseurs de la grande distribution [de Corbière, 2004 ; Caby-Guillet et al., 2007].

Tableau 2 : Répartition des entretiens par étude de cas distributeur et profil d'acteur interviewé

	Dist A	Dist B	Dist C	Dist D	Dist E
DSI			4 (6,5 H)	4 (5 H)	1 (3,5 H)
Achats	2 (6 H)	3 (4 H)			1 (3 H)
Approvisionnements		1 (1,5 H)			1 (3 H)

Nous n'avons pas retenu d'analyse par codage des entretiens [Miles et Huberman, 1991] pour faire émerger la valeur perçue des PDME, car nous sommes partis d'une grille théorique des axes de valeur. Parmi les éléments préconisés par Yin [2003] pour trianguler les résultats, nous avons utilisé la technique de l'observation participante : le système des enchères électroniques inversées a été observé durant une demi-journée chez un des distributeurs. Enfin, les distributeurs ont bien voulu nous confier des documents : architecture de nouveaux systèmes d'information et des flux d'informations correspondants, fiches produit, copies des écrans correspondant aux différentes phases des processus achats et approvisionnements, éléments économiques sur leur activité.

Les résultats de notre étude de terrain sont présentés dans le tableau 3 ci-après. Les éléments cités dans celui-ci synthétisent ce qui apparaît comme des éléments de valeur pour les entreprises. En italique, nous avons fait apparaître les éléments qui concernent le futur proche (valeur espérée). Les discours des acteurs sur la valeur perçue des PDME font référence à trois types d'outils ⁹:

- Les enchères électroniques (EE), outil pour but de supporter la négociation du prix, à travers lequel les fournisseurs transmettent leurs offres aux distributeurs via la PDME. L'enchère peut être monocritère (négociation sur le prix uniquement), ou multicritère (prise en compte d'autres éléments comme la qualité, la quantité et les conditions de livraison). Les distributeurs utilisent principalement aujourd'hui des formes d'enchères inversées.
- Les catalogues électroniques (CE), outil de transmission des fiches produit (ensemble des données qui caractérisent le produit).
- Les appels d'offres (AO), outil de transmission des appels d'offres du distributeur à l'ensemble des fournisseurs susceptibles de pouvoir y répondre.

Nous nous sommes concentrés sur l'étude des biens directs : les appels d'offre et les enchères électroniques inversées sont des outils principalement dédiés aux produits 1^{er} prix et sous Marque De Distributeur (MDD), alors que l'ensemble des biens directs distribués ont vocation à passer par les catalogues électroniques.

Systématiquement nous avons cherché à interroger les distributeurs sur ces trois types d'outils (cf. guides d'entretiens), mais la nature semi-structurée de l'entretien a amené chaque distributeur à se prononcer principalement sur les outils qu'ils utilisaient effectivement sur leurs PDME. Une présentation outil par outil, aurait été fastidieuse, et souvent peu informative lorsqu'ils ne sont pas du tout utilisés. Ainsi nous avons décidé de présenter le Tableau 3 en privilégiant l'information utile : pour chaque distributeur étudié, nos résultats se situent tantôt au niveau des outils, tantôt au niveau des formes de PDME. Au-delà des aspects informatifs

⁹ Une analyse plus spécifique de la valeur de ces outils dans le processus d'échange marqué par des différences majeures entre achats et approvisionnements est développée dans [Caby-Guillet et al., 2007]. Cependant, elle n'approfondit pas comme nous le faisons ici les résultats au cas par cas et n'analyse pas la forme de la PDME.

Tableau 3: les éléments de valeur perçus par les distributeurs

	Dist. A : PDME en consortium, Enchères électroniques (EE) et Catalogues électroniques (CE)	Dist. B : PDME en consortium, Catalogues électroniques (CE)	Dist C. : 2 PDME en consortium, 1 pour Enchères électroniques (EE) et 1 pour Catalogues électroniques (CE)	Dist D. : PDME privée, appels d'offres électroniques (AO)	Dist E. : PDME privée, Enchères électroniques (EE) sur produits frais – flux tendus)
TI : données, infrastructure, intégration					
Données	<ul style="list-style-type: none"> . CE : <i>Amélioration de la qualité (baisse ressaisie manuelle), standardisation, synchronisation.</i> . Données sécurisées par la PDME . Rapidité des échanges 	<ul style="list-style-type: none"> . Amélioration de la qualité des données des fiches produit (liée à la suppression de ressaisies manuelles, sources d'erreurs) . Données sécurisées par la PDME . Augmentation de la richesse de l'information de la fiche produit (plus de données sont demandées par le distributeur). . <i>Adoption des standards internationaux dans les SI internes.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> . Amélioration de la qualité des données des fiches produit (liée à la suppression de ressaisies manuelles, sources d'erreurs) . Standardisation et classification des données dans les référentiels. . Données sécurisées par la PDME 	<ul style="list-style-type: none"> . Amélioration de la qualité des données des AO et des réponses aux AO selon le département SI (liée à la suppression de ressaisies manuelles, sources d'erreurs) . Données sécurisées (délivrance de certificats aux fournisseurs pour connexion, utilisation de codes SSL 128 bits, utilisation des processus internes de sécurité) . La donnée n'est plus transférée (localisation unique) 	<ul style="list-style-type: none"> . Amélioration de la qualité des données sur produits (qualité, disponibilité, prix...) échangées avec les fournisseurs, et avec les magasins, mentionnée par les services achats et approvisionnements. . Données sécurisées. . Rapidité des échanges de données, synchronisation.

<p>Intégration</p>	<p>. EE : pas d'intégration à la PDME.</p>		<p>. Externalisation du système d'enchère et du catalogue électronique : le distributeur externalise ainsi les risques opérationnels et stratégiques à ses prestataires</p>	<p>. Intégration de l'outil au SI du distributeur pour des raisons de sécurité : le distributeur veut garder la maîtrise de ses outils et préfère ainsi les développer en interne.</p>	<p>. Création et maintenance de cette PDME privée par la DSI . Car considérée comme un outil stratégique . Pour garder la maîtrise technologique et réduire les risques opérationnels sur des achats quotidiens de produits frais.</p>
<p>Infrastructure</p>	<p>. Connexion aux EE de la PDME par Internet</p>	<p>. Transmission des données entre le CE et le SI du distributeur par Internet</p>	<p>. Connexion en mode ASP pour réaliser les EE avec les fournisseurs . Transmission des données entre le CE et le SI du distributeur par Internet</p>	<p>. Internet pour limiter les flux de données (Connexion sur une URL avec mot de passe) . Stockage des données sur le réseau de la filiale informatique du groupe</p>	<p>. PDME n'est pas un outil de gestion, est interfacée avec des systèmes de gestion électroniques des achats et des approvisionnements déjà existants et « robustes » . Choix du réseau Internet. . Les systèmes d'information du groupe (qui jusqu'alors étaient décentralisés) sont rapatriés sur une plateforme centrale sécurisée</p>

2. Construction d'un avantage stratégique					
Expertise achat	<p>. Renforcement de l'expertise achat en interne par la standardisation du processus de négociation liée à l'outil EE.</p> <p>. <i>Les EE ont pour but à terme de tracer la performance des F.</i></p>		<p>. Renforcement de l'expertise achat en interne par la standardisation du processus de négociation liée à l'outil EE (résultat toutefois limité par les faibles volumes d'EE aujourd'hui)</p>	<p>. Développement de l'expertise achat en interne par le contrôle des coûts tout au long du processus</p> <p>. Accumulation de données sur les fournisseurs à bas prix (l'outil ne permet pas de connaître plus de fournisseurs mais il permet de mieux connaître les fournisseurs)</p>	<p>. Pas d'impact jugé déterminant sur la gestion des connaissances achats.</p> <p>. Aide à la décision achat : fournit l'information nécessaire en un temps et un coût minima.</p>
Catalyseur changement	<p>. PDME a accéléré l'adoption et la diffusion des EE dans le groupe</p>	<p>. La PDME est considérée comme un tiers de confiance (le distributeur confie une partie des négociations avec les fournisseurs à la PDME : ce n'est pas uniquement un fournisseur technologique)</p> <p>. <i>Les CE sont une opportunité pour gérer les appels d'offres promotionnelles</i></p>	<p>. L'outil EE a eu une influence moyenne sur le changement (car les acheteurs ne sont pas contraints de les utiliser)</p> <p>. <i>Les CE sont supposés apporter une réduction des temps de mise en marché des produits</i></p>	<p>. L'utilisation de la PDME permet l'accélération des échanges entre les différents intervenants</p> <p>. Le sourcing international se développe avec la PDME</p> <p>. <i>Changement attendu de comportements (internes et externes) liés à la transparence de l'information</i></p>	<p>. PDME-test, devrait être étendue aux autres achats de produits frais.</p> <p>. Oblige à une accélération de la mise en réseau des magasins</p> <p>. <i>Changement attendu de comportements liés à la transparence de l'information le long de la filière</i></p>

<p>Processus de communication interne</p>				<p>. Echanges accélérés entre les acheteurs et les "prospecteurs" qui font la liaison dans les pays à bas coûts</p>	<p>. Échanges informationnels internes avec les magasins et les fournisseurs améliorés</p>
<p>Gains politiques</p>	<p>. Externes: contrer le poids des PDME concurrentes des fabricants internationaux et celle de Wal-Mart. . Internes: massification et agrégation des offres</p>	<p>. En externe : la mutualisation au sein de la PDME permet d'avoir plus de poids, par exemple pour donner son avis sur les standards aux organismes internationaux</p>	<p>. En interne : contrôle du processus achat . En externe : le choix d'une PDME détenue par des fournisseurs comme CE permet d'embarquer plus de fournisseurs que sur les autres PDME</p>	<p>. En interne : . visibilité plus importante du processus achat . contrôle accru des comportements car l'outil impose un formalisme dans la rédaction et la transmission des AO. . En externe : massification des volumes d'achat par agrégation des offres avec d'autres distributeurs</p>	<p>. En interne : Les magasins ont une meilleure visibilité sur la filière et les enjeux sectoriels. . En externe : . Important travail collaboratif avec les fournisseurs . Qui donne un avantage du pionnier vis-à-vis des concurrents.</p>
<p>3. Jeu concurrentiel vis-à-vis des fournisseurs</p>					
<p>Sourcing</p>	<p>. Une expertise achat, qui consiste surtout dans la passation de partenariats pour la constitution de bases de sourcing dans les pays à bas coûts. Celle-ci n'est pas encore totalement reconnue en Europe.</p>		<p>. N'utilise pas les enchères ou les catalogues pour chercher de nouveaux fournisseurs. Cette recherche est exclusivement confiée à leurs acheteurs</p>	<p>. N'utilise pas les appels d'offres pour chercher de nouveaux fournisseurs. Cette recherche est exclusivement confiée à leurs acheteurs</p>	<p>Les fournisseurs sont bien connus. C'est un « small world ». Il n'est pas pensable d'utiliser un outil pour faire du sourcing sur ce type de produit.</p>

Mise en concurrence des fournisseurs	. EE : Accrue pour les enchères inversées.		. Accrue par les EE inversées (plusieurs types d'EE inversées sont à la disposition de l'acheteur	. L'utilisation de l'outil implique la formalisation des AO et des réponses aux AO. La concurrence entre les fournisseurs est ainsi plus loyale et plus forte.	. Possibilité de travailler au jour le jour avec un nombre plus important de fournisseurs. . Enchères électroniques inversées
Effet prix	. EE : Gains importants mais dont le montant n'est pas précisé par le distributeur.		. Effet prix supérieur à 10% par l'utilisation des EE	. Pas d'effet prix car il n'y a pas de système d'enchères installé à ce jour dans la plate-forme.	. Effet prix non communiqué. . EE multicritères avec système de NegotiAuction (signalement d'un prix cible aux fournisseurs, pouvant être revu à la hausse).
4. Gestion de la relation fournisseur					
Processus de communication avec les fournisseurs	. Amélioration globale de la communication et de la coordination avec les F.	. Choix de langages de communication qui facilitent la collaboration avec les F.	. Amélioration globale de la communication avec les fournisseurs, notamment par l'accélération des flux d'informations.	. Amélioration globale de la communication et de la coordination avec les fournisseurs (pré-référencement des F., anticipation des problèmes liés à la qualité, réduction des audits physiques).	. Maintien outils téléphone et fax pour contrer la déshumanisation des relations via la PDME . Négociation pendant les enchères (par téléphone et avec le système de prix cible)
Collaboration	. CE : Favoriser la collaboration pour l'échange des données produit	. <i>Collaboration en cours sur la propriété juridique des données échangées</i>		. Développement de relations de confiance avec les fournisseurs . Recherche de collaboration avec les F. à bas coûts	. Collaboration dans la construction de l'outil.

5. Gains économiques					
Composantes de la réduction de coûts de transaction	<ul style="list-style-type: none"> . Standardisation du processus achat. . Gain en temps de négociation. 	<ul style="list-style-type: none"> . <i>Amélioration de la qualité des données.</i> . Réduction des erreurs. . Réduction des litiges. 	<ul style="list-style-type: none"> . <i>Amélioration de la qualité des données.</i> . Réduction des risques opérationnels. . Réduction des erreurs. 	<ul style="list-style-type: none"> . Réduction des risques (maîtrise de l'outil en interne). . Réduction des déplacements pour se coordonner avec les fournisseurs. 	<ul style="list-style-type: none"> . Gain en temps de négociation. . Réduction des risques opérationnels.
Economies de ressources	<ul style="list-style-type: none"> . Mutualisation des ressources avec d'autres distributeurs. 	<ul style="list-style-type: none"> . Mutualisation des ressources avec d'autres distributeurs (coûts des infrastructures partagées) 		<ul style="list-style-type: none"> . Hausse de la productivité par standardisation et formalisation des AO au niveau du groupe 	<ul style="list-style-type: none"> . Hausse de productivité.
Estimation des économies	<ul style="list-style-type: none"> . Considérées comme suffisamment importantes pour poursuivre la relation avec la PDME. 	<ul style="list-style-type: none"> . Annoncé proche de la dizaine de millions d'euros. 	<ul style="list-style-type: none"> . CE : annoncé supérieur à 10 millions d'euros. . EE : estimé à 100 millions d'euros. 	<ul style="list-style-type: none"> . Non estimées 	<ul style="list-style-type: none"> . 1.5 emploi temps plein. . Achats : N.C.

sur les outils, nous avons privilégié la problématique de l'intermédiation dans la discussion des résultats. C'est seulement dans la toute dernière partie de la discussion et dans la conclusion générale que notre analyse devient plus prospective.

Par rapport au premier axe de valeur, celui des TI, le principal apport perçu par les utilisateurs réside dans la qualité et la sécurité des données : « *le but [de l'utilisation des catalogues électroniques], c'est vraiment d'améliorer la qualité de la donnée, la disponibilité de la donnée, à travers des contrôles de complétude, de cohérence* », (Dist C, SI). La mise en place des PDME, et en particulier des catalogues électroniques, impose un choix d'architecture de données, une réduction du nombre de bases de données dans l'entreprise, mais aussi la standardisation et la certification : « *La valeur ajoutée de notre PDME¹⁰ est aussi dans la certification. À partir du moment où quelqu'un met ses données dans notre PDME, elle les a certifiées. L'enjeu est réel* », (Dist A, Achats). Cet aspect lié à l'amélioration de la qualité des données est une constante de l'ensemble de nos cas. Sur le plan de l'intégration, nous notons que les applications touchant les Approvisionnements et les Achats sont encore cloisonnées. Les variations constatées concernent les fonctionnalités d'enchères électroniques. Celles-ci sont tantôt intégrées par les distributeurs, tantôt externalisées, en fonction de la perception des risques stratégiques : « *Nous comptons faire une étude l'année prochaine pour voir si nous conservons la [PDME1], si nous choisissons la [PDME2], ou éventuellement si nous nous positionnons [nous]-même en tant que Recipient Data Pool, qui était l'option préconisée au début. Mais devant la complexité de s'adapter aux standards qui changent tous les 6 mois, nous avons préféré rester modestes sur ce point.* », (Dist C, SI) ; et des risques techniques : « *Un des arguments du développement interne est qu'il permet de bien connaître son outil. Alors que lorsqu'on travaille avec une place de marché conçue et maîtrisée par d'autres, on a des capacités de réaction beaucoup plus limitées. On ne fera peut-être pas le même choix pour des produits qui n'ont pas les mêmes exigences en matière de maîtrise des flux* », (Dist E, SI). Concernant l'infrastructure, deux éléments sont sources de valeur pour les distributeurs. Tout d'abord, la mise en place de la PDME induit une rationalisation de l'architecture du SI et en particulier une centralisation. Ensuite, l'usage d'Internet, de ses protocoles et langages (TCP/IP, XML) est perçu comme un standard plus aisé.

Par rapport au second axe de valeur, l'avantage stratégique, l'expertise achat est renforcée dans quatre cas sur cinq¹¹ : « *Elle fournit une aide certaine à la prise de décision achat, parce qu'elle fournit toute l'information nécessaire en un temps record* », (Dist E, Achats) ; « *[l'utilisation de l'enchère électronique] apporte de la transparence dans la méthode de négociation* », (Dist C, SI). Nous observons également une meilleure connaissance des dépenses internes relatives aux achats, et un contrôle renforcé des acteurs. L'utilisation systématique de données et de statistiques est considérée comme un facteur de développement de l'expertise. Par ailleurs, les PDME semblent être un incontestable catalyseur de changement. Leur mise en place accélère des projets de mise en réseau « *du coup, ce grand projet nous a obligé à accélérer la mise en réseau des magasins.* », (Dist E, SI), mais constitue aussi des opportunités de changement des pratiques d'achat (comme les appels d'offres promotionnelles ou l'utilisation des enchères) : « *La valeur ajoutée de notre PDME est dans le fait que s'il n'y avait pas eu notre PDME, je ne sais pas si aujourd'hui, nous ferions des enchères. Le fait d'être dans notre PDME nous a forcé à un moment donné de regarder, à nous en mêler, à intégrer. Cela a été un vrai accélérateur. Nous avons découvert les enchères avec la PDME.* », (Dist A, Achats). Enfin, des changements sont aussi attendus dans les décisions et les comportements des acteurs de la filière du fait de la transparence de l'information sur l'ensemble de la chaîne. Seuls deux cas sur cinq font ressortir une amélioration de la communication interne, pour le premier vis-à-vis des prospecteurs, pour le second vis-à-vis des magasins. Les gains politiques internes résultent d'une meilleure maîtrise des processus achat. Les gains politiques externes semblent pour certains liés à la question de la standardisation (via la mutualisation des ressources matérielles voire immatérielles), et pour

¹⁰ Nous avons changé le nom de la PDME par l'expression « notre PDME ».

¹¹ Le cas du dist B ne concernant que l'installation d'un catalogue électronique

d'autres à la structuration du marché (nombre accru de fournisseurs consultés lors des premières phases d'appels d'offres, massification des achats), mais aussi à la collaboration développée avec les fournisseurs et avec les autres distributeurs : « *Ce qui fait la force de notre PDME, ce ne sont pas les outils, même si aujourd'hui, c'est intéressant de les avoir car ils sont uniques sur le marché. Le sens de notre PDME, c'est la capacité d'échanger avec les autres distributeurs, et le groupe de lobbying que nous avons pu mettre en place.* », (Dist A, Achats).

En ce qui concerne le jeu concurrentiel, notre troisième axe de valeur, les PDME sont considérées à l'unanimité comme un facteur de mise en concurrence accrue des fournisseurs qui, combiné à l'utilisation des enchères électroniques, a un effet de réduction des prix : « *Nous avons décidé de faire une enchère pour remettre le marché en jeu, et c'est un grand fournisseur qui a gagné le marché.* », (Dist A, Achats) ; « *la pratique de l'enchère a un effet assez important en termes de gains à l'achat* », (Dist C, SI). La question reste posée de la temporalité de cet effet prix. L'utilisation des enchères électroniques comporte un risque d'éviction des Petites et Moyennes Entreprises (PME). Ce scénario de disparition de bon nombre de fournisseurs locaux conduit à un phénomène de concentration amont, celle-ci venant in fine paradoxalement diminuer le pouvoir de négociation des distributeurs. À moyen terme, cet effet-prix devrait se réduire, voire disparaître. Nous constatons enfin, et c'est un résultat important, que seul un des distributeurs rencontrés perçoit une amélioration potentielle du sourcing par les PDME, et dans ce cas, essentiellement pour le sourcing des organisations fournisseurs des pays à bas coûts (en particulier l'Europe de l'Est et l'Asie). Trois autres ont été catégoriques : ce n'est pas dans leur stratégie de passer par la PDME pour rechercher et sélectionner les fournisseurs. Par exemple, pour l'un d'entre eux, « *notre approche, c'est de partir de l'acheteur : de son besoin et de la connaissance qu'il a de son marché et de son parc de fournisseurs* », (Dist C, SI). Ainsi, quand un acheteur décide de passer par les enchères électroniques pour attribuer un marché, il a la responsabilité de sélectionner les fournisseurs qu'il va inviter à participer à l'enchère. Il doit donc s'assurer personnellement, au préalable, que « *que le fournisseur est crédible, qu'il est capable de répondre aux besoins, au cahier des charges, etc...* », (Dist C, SI).

La PDME est potentiellement créatrice de valeur dans la gestion de la relation fournisseur tout d'abord par l'amélioration de la communication. Celle-ci est liée au choix des langages de communication, à la qualité de ce qui est communiqué, et permet par exemple d'anticiper des problèmes. La PDME est un point d'entrée unique pour les fournisseurs : « *Les données sont envoyées dans notre PDME, et nous les récupérons. L'avantage pour nous c'est un seul point d'entrée, un seul format de données, et tous les fournisseurs qui passent par ce filtre.* », (Dist A, Achats) ; « *Notre but, c'est d'utiliser [la PDME] comme sas d'entrée unique sur laquelle seraient connectés tous les autres catalogues* », (Dist B, Appro). Faciliter la communication devrait permettre aussi d'améliorer la coordination et la collaboration : « *Nous sommes actuellement incapables de remonter certaines informations au fournisseur et d'avoir des collaborations de type RFID ou sécurité alimentaire avec lui. Alors que nous savons très bien qu'il y a de nouvelles collaborations qui arrivent, qui vont se mettre en place par l'échange de données.* », (Dist C, SI) ; « *Quand on veut faire du CPF (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment), il y a deux informations de base, l'information produit et les données de vente : s'il n'y a pas de fluidité d'informations produit, on n'arrivera jamais à faire du CPF* », (Dist B, Achats). L'ensemble des parties prenantes sont ainsi responsabilisées pour les données qu'elles insèrent dans la PDME : « *Pouvoir dire "l'information produit pour ce produit là, elle a été déposée à telle heure, tel jour, par tel fournisseur" [...], cela fixe les responsabilités* », (Dist B, Achats). Les axes d'amélioration de la collaboration sont ainsi différenciés : pour les uns, l'amélioration perçue l'est principalement sur des aspects opérationnels, quand pour les autres, elle induit aussi des éléments de création de confiance. Notons à ce titre une remarque sur la déshumanisation de la relation client-fournisseur compensée dans un des cas par le maintien de contacts téléphoniques fréquents : « *Notre secteur, c'est un petit monde. Tout le monde se connaît et s'appelle par son prénom. Les [fournisseurs] aiment bien qu'on continue à se parler* », (Dist E, Achats).

Dernier axe de valeur, celui des économies réalisées. De nombreux éléments concourant à la réduction des coûts de transaction sont notés par les distributeurs : standardisation du processus, qualité des données, gains de temps dans la négociation (« *[avec les enchères], on*

gagne en temps, en tant qu'acheteur mais aussi en tant que fournisseur », (Dist C, SI)), mais aussi réduction des risques opérationnels. À ces réductions de coûts s'ajoutent des gains financiers issus de l'effet-prix par l'utilisation des enchères électroniques. Les distributeurs constatent une hausse de la productivité, à la fois dans les processus d'achat mais aussi concernant la ressaisie des données, lorsqu'ils adoptent les catalogues électroniques : « *En faisant appel aux catalogues, les deux saisies supplémentaires sont vouées à disparaître à court terme* », (Dist B, Achats) ; « *[il y a des gains] sur l'amélioration de la qualité de donnée [...], la réduction des litiges, des stocks, du temps d'introduction des nouveaux produits [...]. Il y a aussi toute la gestion produit dans le référentiel qui prend beaucoup de temps, beaucoup de maintenance...* », (Dist C, SI). Ceci leur permet de faire des économies de ressources. Par ailleurs, pour les distributeurs qui participent à des PDME en consortium, la mutualisation est considérée comme source d'économies de ressources : « *Au contraire, il y a des gains de massification à faire ensemble dans la mesure où les outils vont être communs à tout le monde, il y a des gains qui sont liés...* », (Dist A, achats). Il est difficile d'évaluer avec précision les économies réalisées, certains distributeurs sont cependant en mesure d'en donner une estimation en millions d'euros : « *Rien qu'en gains administratifs, sans même parler de collaboration, les enjeux sont déjà énormes : c'est la dizaine de millions d'euros...* », (Dist B, Achats). Les montants ne peuvent être comparés, ils sont bien sûr dépendants des volumes d'achats concernés. Reste néanmoins, que dans tous les cas, les économies semblent bien réelles aux utilisateurs des catalogues électroniques comme à ceux des appels d'offres et enchères électroniques.

IV. DISCUSSION

En introduction de l'un de leurs articles fondateurs, Malone, Yates et Benjamin [1987] remarquent : « *les innovations dans les technologies de l'information ont réduit fortement ces vingt dernières années les délais et les coûts de traitement et de transport de l'information. Ces réductions ont en retour apporté de nombreux changements dans la manière dont les tâches sont réalisées à l'intérieur des entreprises. La mise en valeur de ces changements masque souvent des évolutions plus fondamentales concernant l'organisation, par les entreprises et par les marchés, des flux de marchandises et des services à travers les chaînes de valeur ajoutée* ».

Notre étude nous a conduit à examiner en quoi les progrès technologiques en général, et l'émergence des PDME en particulier, ont modifié l'organisation des entreprises et les structures de marché du secteur de la distribution. Nous avons également examiné les différentes possibilités que ces transformations ont entraînées pour l'un des acteurs dominants, les distributeurs.

Le cadre analytique de référence qui structure la réflexion de la TCT repose sur la répartition des coûts entre marché et hiérarchie [Malone et al., 1987] selon le tableau suivant :

Tableau 4 : Cadre analytique des choix entre marché et hiérarchie selon Malone, Benjamin, Yates [1987]

Forme organisationnelle	Coûts de production	Coûts de coordination
Marché	Faible	Fort
Hiérarchie	Fort	Faible

Nous allons l'exploiter pour repositionner les axes de valeur présentés dans la partie théorique et mobilisés dans l'étude empirique pour montrer comment les distributeurs et les PDME les ont utilisés à leur profit, et en quoi ces mouvements ont transformé le marché de la grande distribution. Nous nous référerons aux deux modèles particuliers de PDME présentés dans la partie théorique, les PDME en consortium et les PDME privées correspondant à la différenciation constatée lors de l'étude empirique. Pour l'analyse qui suit, nous précisons que la PDME privée

correspond généralement aux départements B2B, commerce électronique ou systèmes d'information qui gèrent la plate-forme électronique d'échange.

Notre approche étant centrée sur les distributeurs en tant qu'acteurs dominants, nous nous sommes essentiellement intéressés aux coûts de coordination dans leur acception extensive telle qu'utilisée dans la TCT, les coûts de production relatifs aux fournisseurs ne faisant pas l'objet de notre étude.

Les axes de création de valeur, présentés dans la première partie et repris dans l'étude empirique, permettent de détailler les constituants de ces coûts de coordination, et in fine de localiser les principaux bénéficiaires de ces transformations.

Tableau 5 : Interprétation de la répartition de la valeur dans les configurations PDME en consortium/Distributeur et PDME privée/Distributeur.

Acteurs Axes de valeur	Résultats des relations PDME en consortium et distributeurs en termes de répartition de coûts et bénéfices de coordination		Résultats des relations PDME privées et distributeurs en termes de répartition de coûts et bénéfices de coordination	
	PDME en consortium	Distributeurs (grande distribution)	PDME privées Département qui gère la plate-forme	Distributeurs (grande distribution) Société mère du distributeur
TI : données, infrastructure, intégration	Bénéfices et coûts répartis	Bénéfices et coûts répartis	Bénéfices et coûts répartis	Bénéfices et coûts répartis
Construction d'un avantage stratégique	Majoritairement bénéficiaire	Faiblement bénéficiaire	Faiblement bénéficiaire	Majoritairement bénéficiaire
Jeu concurrentiel vis-à-vis des fournisseurs	Bénéfices répartis	Bénéfices répartis	Non bénéficiaire	Principal bénéficiaire
Gestion de la relation fournisseur	Bénéfices répartis	Bénéfices répartis	Non bénéficiaire	Principal bénéficiaire
Gains économiques	Réduction des coûts de transaction répartis. Gains associés à la baisse des prix consentis par les fournisseurs répartis	Réduction des coûts de transaction répartis. Gains associés à la baisse des prix consentis par les fournisseurs répartis	Réduction des coûts de transaction répartis. Non bénéficiaire des gains associés à la baisse des prix consentis par les fournisseurs répartis	Réduction des coûts de transaction répartis. Bénéficiaire des gains associés à la baisse des prix consentis par les fournisseurs répartis

Deux hypothèses peuvent apparaître. Soit ces bénéfices ont principalement profité aux PDME en consortium, et dans ce cas, les formes organisationnelles privilégiées sont les marchés : en assumant pleinement leur fonction d'intermédiation, elles ont contribué à restructurer le secteur de la grande distribution en prouvant leur valeur ajoutée. Soit les distributeurs se sont

entièrement appropriés ces bénéfices et, dans ce cas, les formes de type hiérarchique ont prévalu. Cette attitude correspond à la volonté de certains distributeurs de renforcer leur position stratégique au sein de la filière au détriment des fournisseurs en affaiblissant le pouvoir de négociation des fournisseurs.

L'analyse présentée à la suite du tableau synthétique détaille nos résultats et met en évidence l'articulation entre l'approche théorique et l'étude empirique.

Ce tableau peut être analysé soit en fonction des rôles et positions des acteurs (colonnes), soit en fonction des axes de valeur (lignes). Les éléments d'analyse ci-après correspondent aux deux types de lecture de la grille. La lecture en colonne correspond à une interprétation des avantages par type d'acteur tandis que la lecture en ligne s'intéresse à une compréhension des gains ou coûts par une mise en perspective des deux catégories, PDME en consortium/distributeurs (catégorie 1) et PDME privée/distributeur (catégorie 2).

L'utilisation des TI, et plus particulièrement la constitution de bases de données et d'infrastructures s'est indubitablement généralisée dans ce secteur. En revanche, leur intégration dans les systèmes d'information des différents acteurs reste plus limitée, dans la mesure où les fournisseurs ne souhaitent pas que les distributeurs aient une trop grande visibilité de la construction de leurs coûts et donc de la fabrication de leur marge.

La construction d'un avantage stratégique repose sur l'expertise achat de la PDME, sur les gains politiques occasionnés, sur le rôle de catalyseur de changement et sur l'amélioration des processus de communication interne. Nous avons constaté que les distributeurs considéraient que l'expertise achat faisait partie de leur cœur de métier et qu'ils ne souhaitaient pas déléguer cette fonction à un tiers. Les PDME n'ont donc pas pu s'approprier ce rôle qui est pourtant essentiel dans la distribution. Elles ont en général soutenu les changements occasionnés par les TI et amélioré la communication, mais ces facteurs n'ont pas suffi à compenser leur absence dans l'expertise achat.

En revanche, les PDME en consortium ont su se doter d'un positionnement stratégique dans la filière en se présentant, dans leurs discours, comme des interlocuteurs neutres vis-à-vis des autres acteurs, fournisseurs et distributeurs. Bien que cette neutralité ne soit pas reconnue par tous, sa potentialité a facilité les fonctions de coordination, notamment par le biais de standards communs qui apportent une valeur ajoutée à tous. Les investissements financiers indispensables pour parvenir à ces résultats, et qui ont été consentis par ces PDME en consortium, ne sont pas étrangers à cette réussite.

Les PDME privées, par construction, n'ont pu bénéficier de cet avantage stratégique de la neutralité. Les sociétés mères dont elles dépendent, en mettant en place ces plates-formes, ont bénéficié de cet atout essentiellement par rapport aux distributeurs qui n'ont pas estimé stratégique de participer au mouvement de création de PDME et ont maintenu leurs dispositifs techniques antérieurs fondés en particulier sur des relations bilatérales avec leurs fournisseurs, par le biais de systèmes techniques propriétaires.

Le jeu concurrentiel vis-à-vis des fournisseurs correspond au recrutement des fournisseurs (sourcing), à la mise en concurrence accrue des fournisseurs et à l'effet prix. De nouveau, le recrutement des fournisseurs représente une fonction clé du métier du distributeur. Alors que l'hypothèse de la TCT consiste précisément à montrer que l'utilisation des TI conduit vers plus de marché donc vers un élargissement du sourcing fournisseurs, des différences apparaissent selon le type de PDME, en consortium ou privée. Lorsque les PDME en consortium ont construit leur portefeuille de fournisseurs selon leur propre stratégie et relativement indépendamment des distributeurs, elles sont parvenues à élargir globalement le nombre de fournisseurs auxquels les distributeurs pouvaient accéder ce qui leur conférait une légitimité qui n'a pas existé dans le cas des PDME privées. Celles-ci se sont vues contraintes de se limiter aux fournisseurs existants et n'ont donc pu s'appuyer sur ce rôle pour renforcer leur position dans la filière.

On se trouve dans la situation où les PDME en consortium et les distributeurs ont tiré parti tous les deux de l'ouverture au marché à la concurrence, par rapport à d'autres acteurs qui ne se seraient pas orientés vers le choix des PDME. Les PDME en consortium, elles, ont pu accroître leur reconnaissance au sein de la filière ; pour les distributeurs de taille moyenne, ils ont pu augmenter le nombre de leurs interlocuteurs vers les pays à bas coûts et ponctuellement élargir le sourcing. Pour les plus grands, l'incidence est apparemment nulle sur ce point.

Dans le cas des PDME privées et de leur distributeur donneur d'ordre, les PDME privées n'ont pas pour mission intrinsèque de participer au jeu concurrentiel qui est généralement réservé aux centrales d'achat internes. De ce fait, elles ne bénéficient pas d'avantages concurrentiels en propre, ceux-ci étant récupérés par la structure-mère.

Lorsqu'il s'agit de marque de distributeurs (MDD), l'une des logiques prévalentes est de chercher à réduire le plus possible le coût des produits ou services achetés. Un paradoxe apparaît : on pourrait s'attendre à ce que dans ce cas, les PDME exercent pleinement leur mission. Si ce n'est que les MDD représentent précisément pour les distributeurs des facteurs de différenciation importants dans les stratégies qui sont développées face à leurs concurrents (les autres distributeurs) et que leur politique de MDD est considérée comme hautement stratégique. Il n'est donc pas question de déléguer le sourcing de ces fournisseurs de MDD et donc les informations relatives aux cahiers des charges y afférant à un tiers indépendant. En revanche, la mise en concurrence par le biais des enchères descendantes sur des produits non stratégiques est bien mise en œuvre par les PDME.

La gestion de la relation fournisseur, hors PDME, est synonyme de coûts de communication (notamment du fait de la complexité d'interfaçage de systèmes d'information multiples), de coordination et de collaboration avec les organisations fournisseur. Il est logique que les distributeurs, dans leur recherche de réduction des coûts, aient voulu transférer cette activité aux PDME, en gardant le minimum d'infrastructures nécessaire à l'interfaçage technique.

La gestion de la relation clients-fournisseurs par les PDME peut être considérée comme le renforcement de dispositifs techniques sans finalité stratégique mais participant fortement à une plus grande fluidité des transactions. La répartition de ces bénéfices a varié selon les deux situations PDME en consortium/distributeurs et PDME privée/distributeur (Cf. Tableau 5). Dans le premier cas, la PDME maintient une certaine indépendance vis-à-vis des distributeurs et le distributeur n'a qu'un lien avec la PDME pour communiquer avec ses fournisseurs. Ainsi, les bénéfices induits par la gestion de la relation client-fournisseur sont plus importants que dans le second cas, où les distributeurs doivent mettre en place autant de relations bilatérales que de fournisseurs connectés à leur PDME. Dans le cas des PDME en consortium, les bénéfices sont répartis. En revanche, dans l'autre cas, d'une part, les bénéfices sont globalement plus faibles que précédemment et d'autre part, puisque le rôle technique de la PDME privée est dominant, les coûts afférents à ce dispositif lui sont imputés par la maison-mère qui s'approprie l'intégralité des bénéfices au détriment de la PDME privée. Les gains économiques peuvent finalement être considérés comme une résultante quantitative des quatre axes de valeur précédents, eux-mêmes de nature plus qualitatifs. Ceux matérialisés par la réduction des coûts de transaction et les économies de ressources ont finalement, s'ils sont examinés dans leur globalité, profité aux distributeurs et aux PDME dans des proportions variables selon la nature de leur relation.

L'organisation de standards, en rationalisant les coûts, a permis aux PDME en consortium de dégager des marges bénéficiaires sur les transactions. Les PDME privées, quant à elles, se sont ajustées aux systèmes d'information internes de leur distributeur, et ont imposé ces standards aux fournisseurs.

En outre, les efforts sur les prix ont contribué à augmenter les marges des PDME en consortium dont elles ont fait bénéficier leurs commanditaires (lorsque leur modèle d'affaires était conçu de façon à prélever un pourcentage sur les diminutions de prix obtenues dans le cadre des enchères descendantes). Lorsque ces PDME sont internalisées (organisation de type hiérarchique), le résultat est différent : elles assurent une seule fonction, celle de plate-forme technique, et de ce

fait sont perçues comme centre de coûts. Toutes les économies réalisées ou les gains obtenus sont transférés vers la structure mère qui les agrège au niveau financier.

Le tableau d'analyse 5 visait à comparer les avantages obtenus par les acteurs concernés selon leur structure, PDME en consortium, PDME privée, grands distributeurs. Une vision globale de ce tableau permet de constater que, dans le cas des relations entre PDME en consortium et grands distributeurs, les avantages des uns et des autres sont plutôt équilibrés, même s'ils varient selon les axes de valeur. Dans le cas des relations entre PDME privées et grands distributeurs, la valeur générée par les départements en charge de la plate-forme est rarement reconnue par le siège. Cette situation correspond quasiment à une tautologie puisque ces PDME sont structurellement intégrées dans la hiérarchie du distributeur ; par construction, elles n'ont aucune valeur à retirer pour elles-mêmes, mais contribuent à l'amélioration de la valeur globale du distributeur concerné et renforcent sa position dans la chaîne de valeur considérée

De nouveau, pour se référer aux éléments de la théorie de Porter portant sur les relations de pouvoir à l'intérieur des filières et participant à la création des chaînes de valeur, il semblerait que le poids actuel des PDME en consortium qui se positionnent à un niveau international induise une orientation vers une ouverture des marchés. Au contraire, les PDME privées, qui sont dépendantes des stratégies nationales de leur distributeur, n'ont pas acquis une autonomie suffisante pour se dégager des liens de subordination qui caractérisent les hiérarchies.

La décomposition de la valeur en axes de valeur montre une contribution différenciée à la réalisation de gains économiques. Ce sont sur ces dimensions que réside principalement l'incertitude concernant l'évolution des PDME. L'équilibre entre les différents axes sera-t-il maintenu dans son état initial ou, au contraire, les forces du marchés et les mouvements de restructuration transformeront-ils ces rapports, voire favoriseront-ils l'expression de nouveaux axes ?

Il ressort donc que cette analyse rejoint celle d'autres secteurs tels l'automobile ou le transport aérien qui ont su mettre en place de véritable PDME contribuant à une évolution des structures hiérarchiques vers des structures de marché. La situation concernant les PDME dans le secteur de la grande distribution, tout au moins pour les organisations fournisseur et distributeurs de plus grande taille, est celle d'une place croissante prise par les PDME en consortium et leur évolution vers un type semi-public. La question est de savoir s'il ne s'agit que d'une étape transitoire ou si cette situation perdurera.

La diversité des éléments constitutifs de la valeur perçue des PDME étant mise en évidence, il nous a semblé intéressant de les mettre en perspective dynamique pour souligner (en caractère italique dans le Tableau 3) l'importance de l'horizon temporel. À ce titre, la théorie des coûts de transactions (TCT) offre finalement une perspective statique et instantanée de la valeur alors que la théorie des ressources (TR) s'inscrit dans une perspective dynamique. La réduction des coûts de transaction liée à l'amélioration du processus de négociation ou l'effet-prix lié à l'utilisation des enchères électroniques apparaissent comme des éléments de valeur des PDME dans le court terme qui ne doivent pas rentrer en conflit avec des objectifs de plus long terme. À plus long terme, ce sont des gains liés à la création de ressources, et donc à la co-construction de valeur, qui se présentent comme les plus prometteurs [Blankenburg et al., 1999]. Mais à la différence des gains économiques liés aux transactions, ils sont plus difficilement mesurables et ne déploieront leurs effets que dans le temps. Ces éléments de valeur liés aux ressources sont aujourd'hui annoncés dans le discours institutionnel des PDME [Dominguez, 2005]. Mais ils présentent la difficulté de devoir aller plus en avant dans la coopération interentreprises entre les participants de la PDME (partage de bases de sourcing, stratégies associées de gestion de la relation fournisseurs, accord sur les données partagées dans la partie approvisionnement, diffusion d'application collaboratives pour coordonner les actions d'approvisionnement ou de promotion des produits) et de devoir s'interroger sur le partage de la valeur ajoutée dans l'ensemble de la filière.

Car l'un des enjeux conditionnant l'avenir des PDME est celui de la réalité de leur valeur ajoutée, renouvelée dans la durée, au sein d'un réseau de valeur reconfiguré par l'ensemble des intervenants de la filière. Deux scénarii d'évolution des équilibres de pouvoir dans les PDME peuvent, d'après nous, se dessiner à l'issue des analyses théoriques et de l'étude empirique.

Le premier, le plus riche et le plus pérenne, consiste à mettre en évidence leur véritable fonction d'intermédiation en tant qu'acteur clé dans la recherche de consensus entre les différents acteurs servis par la PDME - les fournisseurs et les distributeurs. Les deux parties tendent à maintenir un équilibre dans leur relation, équilibre qui leur garantisse un pouvoir de négociation acceptable. Cet équilibre s'avère très instable dans la réalité des échanges interentreprises au sein de la PDME et se traduit de fait par des tentatives d'amélioration des conditions de négociation, et in fine, de prises de contrôle de l'un au détriment de l'autre. Les PDME peuvent, dans ce cas, exercer un rôle d'arbitre qui se concrétise notamment par la proposition de consensus sur des standards d'échange de données. Dans ce cas, la multilatéralité est préservée et l'équilibre est assuré. Cette perspective s'inscrit d'ailleurs dans la position de neutralité que revendiquent les PDME.

Le second reflète le mouvement contraire : il consiste dans le renforcement du pouvoir d'un acteur dominant, ou de plusieurs acteurs alliés au sein d'une même PDME, au détriment de tous les autres. Il s'agit alors pour l'acteur, ou le groupe leader, d'imposer ses standards de fait et d'assujettir l'ensemble des autres intervenants à ses propres objectifs. La PDME accentue alors le déséquilibre préexistant entre les protagonistes. Le cas de Wal-Mart, avant son intégration dans 1Sync, illustre cette stratégie. Il n'est plus question de standard universel mais de standard de fait et la notion de multilatéralité disparaît. Ainsi, les PDME privées remettent en question le modèle théorique de la PDME neutre. Viable sur le court terme grâce au rôle d'interface qu'il assume (tout particulièrement lorsque les standards ne sont pas stabilisés), celui de la PDME privée se révèle dangereux sur le long terme. Sa fonction technique dominée par un acteur particulier peut mettre en péril l'ensemble de la filière dès que son standard de fait s'est imposé.

Globalement, au-delà de la discussion sur la forme de la PDME, celle-ci est essentiellement vue dans la grande distribution en France comme un outil de rationalisation de relations existantes et moins comme un vecteur d'élargissement vers de nouveaux fournisseurs. On peut l'expliquer par le fait que les groupes français dans la grande distribution, sont déjà importants et opèrent souvent à grande échelle, connaissant déjà un très grand nombre de fournisseurs, en tout cas ceux susceptibles de traiter dans des processus industrialisés et informatisés avec eux. Mais l'explication la plus générale vient de la politique des distributeurs qui laissent le plus souvent aux centrales d'achat le soin de décider de faire appel à tel ou tel outil ou prestataire en fonction de nombreuses contingences. Dès lors, le recours aux outils des PDME est davantage tourné vers l'exploitation que vers l'exploration de nouvelles relations.

V. CONCLUSION

La problématique de la valeur est bien liée à celle de l'organisation de l'intermédiation et du contrôle relatif des intermédiaires électroniques que sont les PDME.

Nos observations montrent que la valeur des PDME est majeure pour les distributeurs, mais que la nature de cette valeur varie selon les acteurs. Certains des plus grands distributeurs perçoivent cette valeur comme essentiellement liée à une offre de services basés sur les TI et non pas comme un outil de redistribution du pouvoir dans le secteur. D'autres conçoivent la PDME comme un nouvel acteur capable d'influencer la création de valeur en promouvant des standards, en apportant des effets d'agrégation qui jouent nécessairement un rôle dans la redistribution de cette valeur, et par là-même du pouvoir entre les participants de la PDME. Autrement dit, le curseur sur la valeur perçue comme plutôt technologique ou comme plutôt politique dépend des positions de chaque acteur et notamment de la taille relative des acteurs dominants dans l'industrie considérée [Stockheim et al., 2006]

Cette analyse des relations de pouvoir gagnerait avec la poursuite de l'enquête auprès des fournisseurs. C'est bien là l'une des limites principales de notre étude. Les difficultés d'accès aux terrains (et en particulier à ceux des petits fournisseurs) expliquent que nous ayons fait le choix de nous limiter aux distributeurs. Pour comprendre les formes des PDME se développant dans ce secteur, il a semblé plus pertinent de nous centrer sur les acteurs dominants de la filière afin d'étudier leur perception de la valeur, l'analyse de celle des fournisseurs devant faire l'objet d'une approche elle aussi approfondie lors d'une étape ultérieure de ce programme de recherche.

Malgré cette limite, notre réflexion et nos investigations sur les deux derniers axes de valeur, nous conduisent à remettre en question l'indépendance des PDME et la neutralité des marchés. Ce sont des phénomènes vers lesquels tend l'organisation des échanges marchands sans jamais tout à fait y arriver. Ces idées restent dominantes dans les travaux de certains économistes mais aussi des gestionnaires [Bakos, 1997 ; Carter et al., 2004]. Premièrement il n'y a pas de PDME indépendante dans la grande distribution. Dans ce secteur, l'intermédiaire qu'est la PDME arrive difficilement à construire une autonomie stratégique. La PDME ne pourra la conquérir qu'en rassemblant toujours plus d'acteurs. Par ailleurs, et concernant la neutralité, les opérations menées par les grands distributeurs avec les outils des PDME, et en particulier les enchères qui introduisent des asymétries d'information supplémentaires en leur faveur, leur laissent toute latitude pour entretenir une concurrence réelle et nécessaire entre fournisseurs. Ainsi, nous pensons que malgré l'élargissement des marges de manœuvre des acteurs liées aux évolutions des TI, les structures de marché et les autres conditions de l'offre et de la demande continuent d'exercer une influence majeure sur les comportements. Dans ce contexte, les outils ont un rôle important, celui d'améliorer les positions respectives des uns et des autres sans pour autant révolutionner les relations à l'échelle du marché. D'ailleurs, l'élargissement du sourcing n'est pas un effet avéré des PDME dans le secteur de la grande distribution en France. Finalement, les PDME permettent de développer d'une part des régulations à la marge pour obtenir la sécurité des approvisionnements par un contrôle accru des organisations fournisseur ; et d'autre part des changements d'attitude et de comportements des acteurs de la filière orientés vers plus de rigueur et de rapidité dans la préparation, la négociation et l'exécution des transactions.

BIBLIOGRAPHIE

- Abecassis C. et P.J. Benghozi (1998) "Technologies de l'information et reorganisation des filières industrielles: le cas de l'habillement", *Systèmes d'Information et Management*, (4)2, pp. 99-113.
- Amit R. et C. Zott (2001) "Value creation in e-business", *Strategic Management Journal*, (14)1, pp. 33-46.
- Anderson J.C. et J.A. Narus (1990) "A model of distributor firm and manufacturing firm working partnerships", *Journal of Marketing*, (54)1, pp. 42-58.
- Bailey J.P. et Y. Bakos (1997) "An exploratory study of the emerging role of electronic intermediaries", *International Journal of Electronic Commerce*, (1)3, pp. 7-20.
- Bakos Y. (1991) "Information Links And Electronic Marketplaces: The Role of Interorganizational Information Systems in Vertical Markets", *Journal of Management Information Systems*, (8)2, pp. 31-52.
- Bakos Y. (1997) "Reducing buyer search costs: implications for Electronic Marketplaces", *Management Science*, (43)12, pp. 1676-1692.
- Benda J. (2003) "Intermédiation électronique : quelle valeur ajoutée ? Ou l'intérêt des places de marché électroniques", *Notes de Recherche, Réf. 10-2003, GRID*.

- Blankenburg H.D., K. Eriksson, et J. Johanson (1999) "Creating value through mutual commitment to business network relationships", *Strategic Management Journal*, (20)5, pp. 467-486.
- Brandenburger A.M. et H. Stuart (1996) "Value-based business strategy", *Journal of Economics and Management Strategy*, (5)1, pp. 5-24.
- Brousseau E. (2002) "The governance of transaction by commercial intermediaries: an analysis of the re-engineering of intermediation by electronic commerce", *International Journal of the Economics of Business*, (9)3, pp. 358-361.
- Caby-Guillet L. et C. Jaeger (1998) "La relation fournisseur-client et les technologies de l'information et de la communication", *Réseaux*, (16)91, pp. 96-117.
- Caby-Guillet L. et F. Rowe (2002) "Les places de marché électroniques : oxymore, hybridation et valorisation", *Systèmes d'Information et Management*, (7)1, pp. 3-10.
- Caby-Guillet L., C. Clergeau, F. de Corbière, C. Dominguez, et F. Rowe (2007) "Entre Achats et Approvisionnements : la valeur perçue des outils des places de marché électroniques", *Revue Française de Gestion*, (33)173, pp. 171-181.
- Carter P.L., J.R. Carter, R.M. Monczka, T.H. Slight, et A.J. Swan (2000) "The future of purchasing and supply : a ten-year forecast", *Journal of supply chain management: a global review of purchasing and supply*, (36)1, pp. 14-26.
- Carter C.R., L. Kaufmann, S. Beall, P.L. Carter, T.E. Hendrick, et K.J. Petersen (2004) "Reverse auction - Grounded theory from the buyer and supplier perspective", *Transportation Research Part E*, (40)3, pp.229-254.
- Chircu A.M. et R.J. Kauffman (2000) "Limits to value in electronic commerce-related IT investments", *Journal of Management Information Systems*, (17)2, pp. 59-80.
- Choudhury V. (1997) "Strategic choices in the development of interorganizational information systems", *Information systems research*, (8)1, pp. 1-24.
- Christiaanse E. et M.L. Markus (2003) "Adoption and impact of collaboration electronic marketplaces", *Information systems and e-business management*, (1)2, pp. 1-17.
- Clemons E., S. Reddi, et M. Row (1993) "The impact of IT on the Organization of Economic Activity: the "Move to the Middle" hypothesis", *Journal of Management Information Systems*, (10)2, pp. 9-35.
- de Corbière F. (2004), *Synchronisation de catalogues électroniques : enjeux et modélisation pour les fournisseurs de la grande distribution*, mémoire de DEA, Université de Nantes.
- Cox A., C. Lonsdale, G. Watson, et H. Qiao (2003) "Supplier relationship management: a framework for understanding managerial capacity and constraints", *European Business Journal*, (15)3, pp.135-145
- Dameron S. (2004) "Opportunisme ou besoin d'appartenance ? La dualité coopérative dans le cas d'équipes projet", *M@n@gement*, (7)3, pp. 137-160.
- Dominguez C. (2002) "Quel rôle pour les places de marché électroniques : simple prestataire technologique de services informatiques ou chef d'orchestre d'un processus global d'échange ?", *Systèmes d'Information et Management*, (7)1, pp. 39-76.
- Dominguez C. (2005) *Modèles d'affaires et valeur des places de marché électroniques : taxonomie d'un phénomène émergent*, Thèse de Doctorat de sciences de gestion, Université de Nantes.
- Valeur perçue et types de PDME dans la grande distribution en France: 5 cas, par L. Caby-Guillet, C. Clergeau, F. de Corbiere, C. Dominguez, & F. Rowe

- Durkheim E. (1930), *De la division du travail social*, Paris: Puf.
- Dyer J.H. et H. Singh (1998) "The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage", *Academy of Management Review*, (23)4, pp.660-679.
- Fabbe-Costes N. (2000) "Le rôle transformatif des SIC et TIC sur les interfaces multi-acteur de la distribution et de la logistique", in Fabbe-Costes N., J. Colin, et G. Paché (eds.) *Faire de la recherche en logistique et distribution*, Paris: Vuibert, pp.171-194.
- Farastier A. et B. Ballaz (2004) "Management des connaissances fournisseur par la fonction achats : essai d'identification d'un groupe d'entreprises vertueuses", *Systèmes d'Information et Management*, (9)3, pp. 29-60.
- Filser M. (2002) "Les places de marché électroniques. De la recherche de l'optimisation des achats à la mise en réseaux des membres du canal de distribution", *Actes du 5^{ème} colloque Etienne THIL*, La Rochelle, 26 et 27 septembre 2002.
- Granados N., A. Gupta, et R.J. Kauffman (2005) "Identifying facilitators and inhibitors of market structure change: a hybrid theory of unbiased electronic markets" in Sprague R. (ed.), *Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on Systems Science*.
- Hackney R., J. Burn, et A. Salazar (2004) "Strategies for value creation in electronic markets: towards a framework for managing evolutionary change", *Journal of Strategic Information Systems*, (13)2, pp. 91-103.
- Ives B. et P. Learmonth (1984) "The information system as a competitive weapon", *Communications of the ACM*, (27)12, pp. 1193-1201.
- Jelassi T. et A. Enders (2005) *Strategies for e-Business. Creating Value through Electronic and Mobile Commerce*, New York: Pearson Education.
- Johnston H.R. et M.R. Vitale (1988) "Creating competitive advantage with interorganizational information systems", *MIS Quarterly*, (12)2, pp. 153-165.
- Kambil A. et E. Van Heck (1998) "Reengineering the Dutch flower auctions: a framework for analyzing exchange organizations", *Information Systems Research*, (9)1, pp. 1-19.
- Kaplan S. et M. Sawhney (2000) "E-hubs: the new B2B Marketplaces", *Harvard Business Review*, (78)3, pp. 97-102.
- Lepers X. (2003) *Les relations d'échange entre la grande distribution et ses fournisseurs : le cas de l'enseigne Auchan*, Thèse de doctorat, Université Paris Dauphine.
- Lepers X. (2005) "Le concept de confiance à l'épreuve des faits : le cas de la relation entre l'enseigne Auchan et ses fournisseurs", *XIV^{ème} conférence de Management Stratégique*, Pays de la Loire, Angers.
- McFarlan F.W. (1984) "Information technology changes the way you compete", *Harvard Business Review*, (62)3, pp. 98-103.
- Mahadevan B. (2003) "Making sense of emerging market structures in B2B E-Commerce", *California Management Review*, (46)1, pp. 86-100.
- Malone T., J. Yates, et R. Benjamin (1987) "Electronic markets and electronic hierarchies", *Communications of the ACM*, (30)6, pp. 484-497. Traduction française par Perani J. (1997) "Marchés électroniques et hiérarchies électroniques", *Réseaux*, 15(84), pp. 23-45.

- Markus M.L. et U. Gelinias (2006) "Comparing the Standards Lens with Other Perspectives on IS Innovations: The Case of CPFR", *International Journal of IT Standards and Standardisation Research*, (4)1, pp. 24-42.
- Markus M.L., C. Steinfield, R. Wigand, et G. Minton (2006) "Industry-Wide Information Systems Standardization as Collective Action: The Case of the U.S. Residential Mortgage Industry", *MIS Quarterly*, (30) special issue, pp. 439-465.
- Miles M.B. et A.M. Huberman (1991) *Analyse des données qualitatives*, Paris: Editions De Boeck.
- Norman N. et R. Ramirez (1993) "From value chain to value constellation: designing interactive strategy", *Harvard Business Review*, (71)4, pp. 65-77.
- Pensel J.L. (2004) "L'achat électronique sur les places de marché: vers un équilibre de coopération contingente", 9^{ème} Colloque de l'AIM. Institut National des Télécommunications. Evry. Mai.
- Porter M.E. (1985) *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, New York: The free press.
- Rowe F. (1994) *Des banques et des réseaux: productivité et avantages concurrentiels*, Paris: Economica.
- Soh C. et M.L. Markus (2002) "B2B E-market places – interconnection effects, strategic positioning, and performance", *Systèmes d'Information et Management*, (7)1, pp. 77-103.
- Stabell C.B. et O.D. Fjeldstad (1998) "Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks", *Strategic Management Journal*, (19)5, pp. 413-437.
- Stockheim T., M. Schwind, et K. Weiss (2006) "A Diffusion Model for Communication Standards in Supply Networks", *International Journal of IT Standards and Standardisation Research*, (4)2, pp. 24-42.
- Suomi R. (1991) "Evaluation des possibilités des systèmes informatisés interorganisationnels sur base de l'approche des coûts de transaction", *Technologies de l'Information et Société*, (3)2-3, pp. 140-160.
- Teece D.J., G. Pisano, et A. Shuen (1997) "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, (18)7, pp. 509-533.
- Thompson D. (1967) *Organisations in Action*, New York: McGraw Hill.
- Thuong T. Le (2002) "Pathways to leadership for Business-to-Business electronic marketplaces", *Electronic Markets*, (12)2, pp. 112-119.
- Weber M. (1971) *Economie et société*, Paris: Plon.
- Weill, P. et M. Vitale (2002) "What IT infrastructure capabilities are needed to implement e-business models?" *MIS Quarterly Executive*, (1)1, pp. 17-34
- Wernerfelt B. (1984) "A resource based view of the firm", *Strategic Management Journal*, (5)2, pp. 171-180.
- Williamson O.E. (1981) "The modern corporation: origins, evolutions, attributes", *Journal of Economic Literature*, (19)4, pp.1537-1568.
- Williamson O.E. (1985) *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, New York: The Free Press.

Yin R.K. (2003) *Case Study Research, 3ème édition*, Londres: Sage Publications, Applied social research methods series.

Zhu K., K. Kraemer, V. Gurbaxani, et S. Xu (2006) "Migration to Open-Standard Interorganizational Systems: Network effects, Switching Costs and Path Dependency", *MIS Quarterly*, (30) special issue, pp. 515-539.

ANNEXES

GUIDES D'ENTRETIENS

GUIDE DE L'INTERVIEWER ACHAT

Présentation interviewe, organisation du groupe :

- nature des biens et services échangés par voie électronique (en termes plus ou moins stratégiques)
- description du portefeuille achat
- niveau de centralisation des achats/structures achat

1. Fonction achat et utilisation de la technologie et des PDME

- Définition de la PDME
- Historique de la politique/stratégie de gestion des achats du groupe et niveau d'informatisation
- Description et niveau d'adoption des technologies
- Quel mixte d'outils et de services associés (distinguer ceux des PDME en consortium et privée avec le choix internalisation/externalisation)
- Historique des liens avec les PDME
- Rôle, quelle valeur ajoutée aujourd'hui et pour le futur ?
- Quantification des achats effectués via la PDME : valeur/volume /totalité, fréquence des échanges

2. Evolution de la politique achat en lien avec celle des systèmes d'information achat

- Niveau de standardisation du processus achat
- Niveau et nature de partage d'information inter organisationnels (avec les fournisseurs, autres distributeurs membre ou non de la PDME)
- Evolution de la relation fournisseur-acheteur
- Externalisation de la fonction achat

GUIDE DE L'INTERVIEWER APPROVISIONNEMENT

Présentation interviewe, organisation du groupe :

- nature des biens et services échangés par voie électronique
- description de la structure d'approvisionnement

1. Approche technologique des PDME et catalogues électroniques

- Historique de la politique/stratégie de gestion des approvisionnements du groupe et niveau d'informatisation
- Systèmes utilisés avec les fournisseurs (notamment catalogues électroniques et EDI, outils collaboratifs, traçabilité).
- Niveau d'adoption des technologies
- Rôle des PDME dans ces échanges (internalisation/externalisation), quelle valeur ajoutée ?
- Niveau et nature de partage d'information (notamment prix) au sein des PDME
- Perspectives (notamment projet de synchronisation globale des données)

2. Approche organisationnelle et financière des systèmes EDI et catalogues électroniques

- Niveau de standardisation du processus approvisionnements
- Niveau d'intégration du SI approvisionnement?
- Identification des coûts (fixes, variables, de transaction) et évolution
- Fournisseurs et PDME : localisation, aspects logistiques
- Perspectives

GUIDE DE L'INTERVIEWER SI

Présentation interviewe, organisation du groupe

3. Approche technologique des PDME

- Historique de la politique/stratégie du groupe vis-à-des outils électroniques
- Outils utilisés avec les fournisseurs via une PDME (catalogues, enchères, appel d'offres, sourcing)
- Architectures des systèmes mis en place avec les fournisseurs, via la PDME
- Description des technologies et standards associés
- Niveau d'adoption des technologies et standards
- Perspectives d'évolution
- Valeur ajoutée des TI

4. Approche stratégique et financière

- Avantages stratégiques liés à l'adoption et l'utilisation de chaque outil
 - o En externe, vis-à-vis des concurrents et des fournisseurs
 - o En interne, vis-à-vis des comportements
- Influence de la PDME sur la concurrence entre les fournisseurs
 - o Concurrence accrue entre fournisseur ?
 - o Pour quel effet-prix ?
- Evolution de la relation fournisseur-acheteur
 - o Quelle influence sur la coordination, la collaboration ?
- Gains associés
 - o Identification des sources de gains
 - o Quantification des gains

AUTEURS

Laurence Caby-Guillet est docteur en gestion de l'université de Paris Dauphine. Elle a exercé pendant quelques années des responsabilités opérationnelles dans le marketing des nouveaux produits et services de télécommunication au sein de différentes entités de France Telecom et Orange. Elle est actuellement chercheur-expert senior dans le centre de Recherche & Développement du groupe. Ses travaux ont fait l'objet de plusieurs publications à un niveau national et international.

Cécile Clergeau est Maître de Conférences à l'Université de Nantes, chercheur en économie des organisations de services et des systèmes d'information. Elle a notamment fait des recherches sur les centres d'appels (Knowledge and Process Management, Revue de Gestion des Ressources Humaines, Sciences de Gestion) et les systèmes mutualisés (Systèmes d'Information et Management).

François de Corbière est doctorant en Sciences de Gestion à l'université de Nantes. Appartenant au laboratoire CRGNA/LEM, il est attaché à l'Ecole des Mines de Nantes, où il enseigne. Ses travaux portent sur la qualité des données et les systèmes d'information interorganisationnels.

Carine Dominguez est Maître de Conférences à l'Université Jean Monnet de Saint-Etienne, ISEAG et membre du laboratoire Coactis (www.coactis.eu). Ses recherches portent sur les modes de création de valeur et les modèles d'affaires du commerce électronique inter-entreprises (B2B), notamment autour de la figure organisationnelle de la place de marché électronique. Plus largement, ses recherches s'intéressent à l'organisation et au pilotage des systèmes d'information inter-organisationnels (SIIO), ainsi qu'aux choix stratégiques et aux changements organisationnels associés aux fonctions Achats et Supply Chain.

Frantz Rowe, Professeur des Universités en 1995 enseigne à l'Université de Nantes, à Harvard et effectue ses recherches au CRGNA/LEM. Il est actuellement en année sabbatique à Boston, où il collabore avec les Professeurs M.Lynne Markus (Bentley College) et Tom Malone (MIT). Ses travaux portent principalement sur la conduite du changement liée aux grands projets de système d'information et sur la conception et les effets des systèmes interorganisationnels et de commerce électronique. Il a publié de nombreux articles scientifiques et récemment « *Systèmes d'information, dynamique et organisation* » en 2005 chez Economica et obtenu le prix CIGREF-AIM en 2006 avec Cécile Clergeau. Rédacteur en Chef de « *Systèmes d'Information et Management* » il prépare, en tant que General co-chair la venue en décembre 2008 à Paris d'*International Conference on Information Systems* pour sa 29^{ème} édition.

Copyright © 2007 by the Association for Information Systems. Permission to make digital or hard copies of all or part of this work for personal or classroom use is granted without fee provided that copies are not made or distributed for profit or commercial advantage and that copies bear this notice and full citation on the first page. Copyright for components of this work owned by others than the Association for Information Systems must be honored. Abstracting with credit is permitted. To copy otherwise, to republish, to post on servers, or to redistribute to lists requires prior specific permission and/or fee. Request permission to publish from: AIS Administrative Office, P.O. Box 2712 Atlanta, GA, 30301-2712 Attn: Reprints or via e-mail from ais@aisnet.org



Communications of the Association for Information Systems

ISSN: 1529-3181

EDITOR-IN-CHIEF

Joey F. George
Florida State University

AIS SENIOR EDITORIAL BOARD

Jane Webster Vice President Publications Queen's University	Joey F. George Editor, CAIS Florida State University	Kalle Lyytinen Editor, JAIS Case Western Reserve University
Edward A. Stohr Editor-at-Large Stevens Inst. of Technology	Blake Ives Editor, Electronic Publications University of Houston	Paul Gray Founding Editor, CAIS Claremont Graduate University

CAIS ADVISORY BOARD

Gordon Davis University of Minnesota	Ken Kraemer Univ. of Calif. at Irvine	M. Lynne Markus Bentley College	Richard Mason Southern Methodist Univ.
Jay Nunamaker University of Arizona	Henk Sol Delft University	Ralph Sprague University of Hawaii	Hugh J. Watson University of Georgia

CAIS SENIOR EDITORS

Steve Alter U. of San Francisco	Jane Fedorowicz Bentley College	Chris Holland Manchester Bus. School	Jerry Luftman Stevens Inst. of Tech.
------------------------------------	------------------------------------	---	---

CAIS EDITORIAL BOARD

Michel Avital Univ of Amsterdam	Erran Carmel American University	Fred Davis Uof Arkansas, Fayetteville	Gurpreet Dhillon Virginia Commonwealth U
Evan Duggan Univ of the West Indies	Ali Farhoomand University of Hong Kong	Robert L. Glass Computing Trends	Sy Goodman Ga. Inst. of Technology
Ake Gronlund University of Umea	Ruth Guthrie California State Univ.	Alan Hevner Univ. of South Florida	Juhani Iivari Univ. of Oulu
K.D. Joshi Washington St Univ.	Michel Kalika U. of Paris Dauphine	Jae-Nam Lee Korea University	Claudia Loebbecke University of Cologne
Paul Benjamin Lowry Brigham Young Univ.	Sal March Vanderbilt University	Don McCubbrey University of Denver	Michael Myers University of Auckland
Fred Niederman St. Louis University	Shan Ling Pan Natl. U. of Singapore	Kelley Rainer Auburn University	Paul Tallon Boston College
Thompson Teo Natl. U. of Singapore	Craig Tyran W Washington Univ.	Chelley Vician Michigan Tech Univ.	Rolf Wigand U. Arkansas, Little Rock
Vance Wilson University of Toledo	Peter Wolcott U. of Nebraska-Omaha	Ping Zhang Syracuse University	

DEPARTMENTS

Global Diffusion of the Internet. Editors: Peter Wolcott and Sy Goodman	Information Technology and Systems. Editors: Alan Hevner and Sal March
Papers in French Editor: Michel Kalika	Information Systems and Healthcare Editor: Vance Wilson

ADMINISTRATIVE PERSONNEL

Eph McLean AIS, Executive Director Georgia State University	Chris Furner CAIS Managing Editor Florida State Univ.	Copyediting by Carlisle Publishing Services
---	---	--