

MARKETPLACES B2B

LA FIN DE L'ÉMERGENCE !



TNP¹

ACCÉLÉRATEUR DE PERFORMANCE

SOMMAIRE

VERBATIMS ISSUES DE L'ENQUÊTE	4
MARKETPLACES B2B : LA FIN DE L'ÉMERGENCE	6
UNE MARKETPLACE B2B, QU'EST-CE QUE C'EST ?	7
1. Un système ouvert	7
2. Un outil user-centric	8
3. Un service end-to-end	8
4. La valeur de l'information	8
5. La valorisation de l'intermédiation	9
PAR QUOI COMMENCER ? LES PREMIÈRES EXPÉRIENCES SE CONCENTRENT SUR LA USEABILITY	10
‣ La majorité des projets de plateformes privées se concentre sur des bénéfices d'usage	10
‣ Ce qui prévaut c'est l'expérimentation	11
COMMENT ÊTRE SÛR DE RÉUSSIR OU D'ÉCHOUER ? QUELQUES CONSEILS PRATIQUES	11
‣ Est-ce le bon jour ?	11
‣ Deux accélérateurs : dédier des équipes et intéresser les directions générales	11
DÉFI #1 - UN CHALLENGE CULTUREL POUR LA FONCTION ACHATS	12
‣ Renoncer à la culture du guichet	12
‣ Dépasser le triptyque massification/concurrence/négociation du prix	13
DÉFI #2 - UNE ÉQUATION ÉCONOMIQUE À RÉSOUDRE	14
‣ Viser un business case "cash positive"	14
‣ Évoquer nécessairement le make or buy de la fonction achats	14
‣ En profiter pour revisiter le business model de la fonction achats	14
DÉFI #3 - UN PROJET D'UN GENRE NOUVEAU	16
‣ Faire du projet une expérience entrepreneuriale	16
‣ Conduire le projet comme une start up	16
‣ En profiter pour reprendre la main sur son système d'information	16
GO : VOUS VOUS LANCEZ, CINQ RÈGLES D'OR	17
‣ Focus on UX	17
‣ Disrupt yourself	17
‣ No big bang	17
‣ Traffic is key	17
‣ Invest in Analytics	17
CE COUP-CI, ON CHANGE D'ÈRE ?	18

VERBATIMS ISSUES DE L'ENQUÊTE

...

1

« Nous avons fait un POC en **juillet 2020**, et nous étions en production en France et en Allemagne en décembre. »

2

« Les utilisateurs sont très contents, ils **nous demandent quand nous allons généraliser aux autres catégories d'achats**. »

3

« Même si ça commence à bien décoller sur les achats de services, nous devons encore communiquer sur la possibilité d'en commander, grâce à la fonctionnalité de demande de devis. »

4

« Le projet venait de tout en haut, s'inscrivant dans une **volonté du ComEx de simplifier le plus possible nos "processes"**. »

« Chacun des **13 000 utilisateurs** peut demander l'ajout d'un fournisseur sur la plateforme, avec seulement le minimum de vérifications statutaires restant à faire avant leur accès à la plateforme. »

5

...

...

« La **marketplace** nous permet une **gestion dynamique de la base fournisseurs**, l'opérateur de la plateforme mettant en avant des fournisseurs que nous voulons promouvoir (moins d'empreinte carbone, meilleur dynamisme commercial). »

6

7

« Nous avons maintenant ouvert la marketplace à d'autres entreprises clientes de ces produits, et à leurs fournisseurs dans ces catégories. »

« La **mise en place** de l'environnement pour paramétrage de la plateforme s'est faite en **8 jours**. »

8

...

◀◀ **Il faut que tu veuilles brûler dans
ta propre flamme : comment
voudrais-tu redevenir neuf si tu
n'es pas d'abord devenu cendre ! ▶▶**

Ainsi parlait Zarathoustra, Nietzsche



MARKETPLACES B2B : LA FIN DE L'ÉMERGENCE

Le terme ne surprend pas. Le sujet suscite la curiosité, l'envie et la **certitude de devoir se lancer dans les prochains mois**. Sans crainte, parce qu'il semble **simple, et plutôt porteur de bénéfices et de reconnaissance** pour les professionnels de la fonction achat.

Les éditeurs spécialisés se disent sollicités de toutes parts, même si, finalement, peu de projets ont réellement été lancés ; à l'exception d'expérimentation de marketplaces tierces indépendantes qui se sont déjà positionnées sur ce qu'elles considèrent comme un business à fort potentiel.

Nous retrouvons tous les attributs de la fin de l'émergence d'un nouveau produit

- › Quelques « **early adopters** » qui peuvent s'appuyer sur des premiers retours d'expérience
- › Une **large diffusion des principes** dans la communication ambiante
- › Une **cohorte de solutions et d'offres de service suffisamment mûres** pour qui veut se lancer demain

Mais quel est ce nouveau cycle dont il faut prendre la mesure ?

Est-ce celui d'un produit, d'une solution de performance ou un changement plus profond ?

Si c'est **un simple outil, demain sera à peu près comme avant, en plus productif**. Et si c'est plus que ça ? Et si les marketplaces annonçaient la fin du positionnement traditionnel des fonctions achats dans le transactionnel ? Cela représente souvent plus de la moitié de la charge et des effectifs actuels, alors comment se préparer à « l'après », et quand commencer ?

L'heure n'est plus à la démonstration de principe mais au passage à l'acte.

Nous avons proposé à une large assemblée de directions d'achats de débattre avec elles de leur approche et de leurs propres expériences.

Notre objectif n'est pas de fournir des éléments quantitatifs de comparaison pour poursuivre un débat sur les bénéfices et avantages du modèle, mais plutôt de **synthétiser les premier retours d'expériences** et proposer des lignes directrices à ceux qui souhaitent passer à l'action.

Nous avons structuré la synthèse de notre enquête autour de trois points clés

- › Le premier point clé est de **clarifier la définition** d'une marketplace B2B et surtout d'en **percevoir toute la dimension**. Derrière l'apparence d'un simple outil, les précurseurs découvrent aussi de nouveaux champs d'applications de transformations profondes dont pourrait bénéficier la fonction Achats
- › Le second enseignement que l'on pourrait tirer de ces premières expériences réside dans la connaissance des **critères de choix du bon projet, des freins et des ressorts** qui conditionnent le passage à l'action
- › Dans une troisième partie, nous partagerons les **trois défis majeurs qui vont découler, pour la fonction achats, de cette nouvelle façon d'acheter**

Retrouvez nos **cinq règles d'or** pour ceux qui souhaitent se lancer dans l'aventure.

NOTE SUR LES CONDITIONS DE L'ÉTUDE

Plus de 150 dirigeants ont été invités à répondre, nous valant de nombreux retours intéressés.

Nous avons approfondi avec **la vingtaine de participants dont les réflexions et les projets sont les plus aboutis**.

Par la suite, nous avons complété cette enquête avec **quelques interviews des principaux éditeurs** du marché.

UNE MARKETPLACE B2B, QU'EST-CE QUE C'EST ?



Premier constat de nos échanges : **le terme a presque autant d'interprétations qu'il a d'utilisateurs.**

Analysons les différences : peu portent sur le contenu des solutions, mais plus sur leur **finalité**. En effet, en apparence, une marketplace est un outil. De manière fonctionnelle et concrète, c'est une plateforme où l'on remplit son panier avec des produits/services, qui couvre aussi souvent le suivi de livraison et la facturation.

Comme un e-procurement, en plus convivial, en somme ?

La différence est dans la finalité : un *e-procurement* vise à encadrer le processus d'approvisionnement, pour sécuriser la performance établie par des contrats signés par ailleurs. Une marketplace vise à **capter un flux transactionnel libre pour développer des services et des leviers de création de valeur.**

Cette différence se matérialise par **cinq facteurs essentiels**. Ce sont, à nos yeux, les cinq éléments de la trame de définition d'une cible, lorsqu'on lance une marketplace B2B.

1. UN SYSTÈME OUVERT

La technologie marketplace provient du monde B2C. Le coût de connexion d'un fournisseur est marginal, les leviers de prescription / conseil utilisateurs nombreux et automatisés. Les analyses de consommation et de performance commerciale sont riches, et données en temps réel. **Le bénéfice maximum s'obtient en adoptant des pratiques de distribution.**

Il en ressort un **changement majeur par rapport aux approches traditionnelles** qui consistaient à filtrer l'accès aux fournisseurs par des contrats cadre et à limiter les possibilités des utilisateurs par des gestions de droits et des *workflows* de validation.

Certes, on peut conserver le même esprit de contrôle, mais on limite alors la portée de la nouvelle technologie à un léger mieux en matière de convivialité. Ce nouveau modèle peut heurter des convictions profondément ancrées. Il convient dès les premières réflexions de prendre la mesure de ce changement pour en tirer le meilleur profit.

2. UN OUTIL USER-CENTRIC

Ne nous mentons pas entre professionnels du métier, le **développement** de la **couverture achats** et des **premières générations d'outils reposait sur un dogme** : la performance et la sécurisation achats prévaudraient sur le confort des utilisateurs, au titre d'un intérêt supérieur.

Avouons-le, sans même entrer dans le débat de principe sur la pertinence de l'approche, tout cela n'a pas été très efficace. Les taux de respect des accords cadre n'ont jamais atteint des sommets, les nombreuses tentations des prescripteurs à se soustraire aux règles ont fini par nuire à la légitimité de la fonction achats.

À contrario, **les marketplaces B2C affichent des succès insolents, des taux de fidélité imbattables. La clé c'est l'adoption.** Ce n'est pas uniquement une affaire de convivialité qui est, à ce stade, un must, l'utilisateur dans sa sphère privée est habitué à une expérience zéro contrôle / zéro échec.

C'est le fruit d'une conception radicalement différente, partant de l'expérience utilisateur. Contrairement à un e-procurement, une marketplace **ne considère pas approvisionner comme une fin en soi** mais comme **un geste au sein d'un processus opérationnel. Une marketplace peut et doit offrir plus de services**, a minima ceux dont a besoin l'utilisateur au moment de passer commande. Cela facilite et conditionne son adoption. C'est par exemple ce que proposent les sites d'achats de freelances, qui offrent des fonctionnalités de self-billing.



3. UN SERVICE END-TO-END

La différence ne réside pas uniquement dans une question de convivialité et de richesse fonctionnelle d'un outil, **elle se traduit par une approche résolument orientée service.** Il s'agit, là encore, d'un élément majeur de différenciation vis-à-vis du e-procurement. Ce dernier s'inscrit lui dans l'aboutissement de la séparation des achats et des approvisionnements, visant à décharger les acheteurs des tâches et de la relation avec les utilisateurs finaux. **Une marketplace vise, au contraire, à enrichir et personnaliser la relation client**, en rendant transparent le transactionnel et en proposant des services additionnels via son outil ou son back-office. Il en résulte, et cela d'autant plus qu'on a adopté un modèle ouvert requérant une animation régulière de ses marchés fournisseurs, que la **mise en place d'une marketplace nécessite la redéfinition du parcours client et le repositionnement des achats dans un rôle d'animation et de proximité.**

4. LA VALEUR DE L'INFORMATION

Ce nouveau positionnement est aussi la conséquence de l'accès à une information plus riche.

Les stratégies d'achats traditionnelles ne sont souvent que les meilleures solutions possibles face à la rareté d'information et au manque de capacité à savoir en temps réel. **Les marketplaces résolvent ce problème et offrent la possibilité de réviser ses stratégies** à l'aune d'une information désormais plus abondante. *L'e-procurement* fige l'information ou s'adapte mal à son évolution permanente. Il réclame un effort initial très grand et fait courir le risque de l'obsolescence et la tentation d'aller voir ailleurs. La marketplace, elle, nécessite de disposer de moyens pour analyser en profondeur les échanges et les consommations. **Le bénéfice s'obtient au prix d'un effort de marketing permanent. La charge d'analyse est constante, c'est un nouveau métier. Elle pose la question des profils d'acheteur ou des modèles d'organisation**, si l'on considère qu'il est difficile d'être à la fois plus proche de ses clients, plus dans le temps réel de l'animation du marché, et plus investi dans l'analyse de l'information.

5. LA VALORISATION DE L'INTERMÉDIATION

L'ouverture des bases fournisseurs et clients incite à **mettre en place de nouvelles animations du marché. L'acheteur devient un distributeur.** C'est tout d'abord un **changement de pratiques de négociation : l'accès n'est plus entravé, on le facilite et on le valorise avec la richesse des mécanismes de marge arrière imaginés par les professionnels de la distribution.** C'est aussi un **changement de constante de temps**, avec la possibilité de réintroduire **une part de spot** dans des **approches qui s'inscrivaient jusqu'à présent sur la durée.**

C'est aussi une nouvelle dimension stratégique. L'*e-procurement* consiste à voir ses achats comme des coûts à maîtriser ou à réduire. **Une marketplace revient à les voir comme un business.** Si Amazon Business, Mercateo, Easywork.net, se positionnent en intermédiaire de vos achats, c'est parce qu'ils sont un **actif valorisable.** Faire appel à eux consiste alors à leur permettre de capter cette valeur à leur profit.

La question est : ai-je intérêt à valoriser cet actif ou à accepter la désintermédiation ?

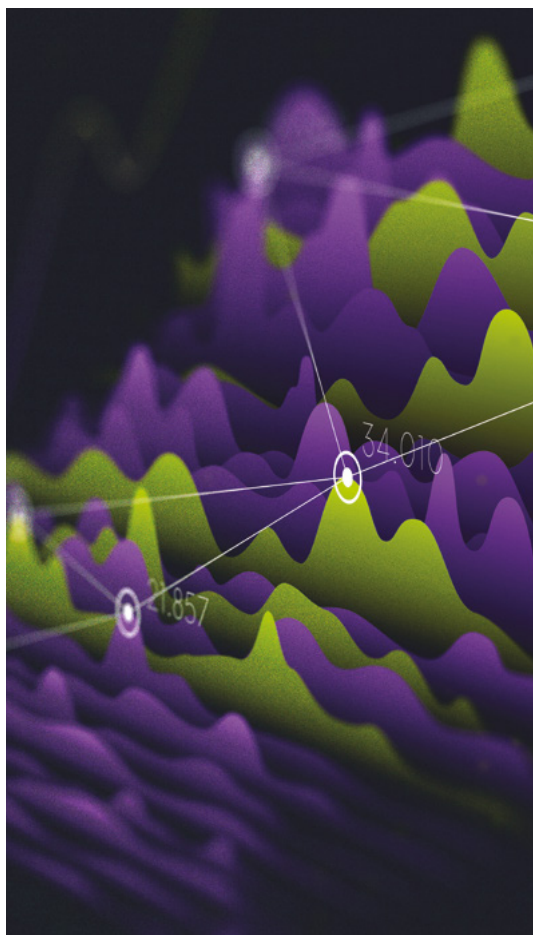


TABLEAU RÉCAPITULATIF DES DIFFÉRENCES ENTRE UNE MARKETPLACE ET UN E-PROCUREMENT CLASSIQUE

	MARKETPLACE	E-PROCUREMENT CLASSIQUE
FINALITÉ	Optimisation voire création de marché	Gestion technique des achats (intégration ERP, ...) et pilotage (couverture contrats-cadres, budget ...)
ORIENTATION UTILISATEURS	Client (fluidité de l'expérience) et vendeur (multitude de fonctionnalités)	Acheteur et son organisation (<i>workflow</i>)
TRANSACTION	Solutions nativement multi-vendeurs facile à enrichir (paiement, facturation, synchro des flux avec SI externes, commissions, logistique, ...)	Outils dédiés à l'achat difficile à ouvrir sur d'autres besoins client (ex. : pas d'achat-revente)
INDUCTEURS DE COÛTS	Coût proportionnel au niveau d'activité	Coût licence proportionnel au nombre d'utilisateurs , indépendant du volume + coût de set up élevé

Par quoi commencer ? Les premières expériences se concentrent sur la *useability*

Des études récentes dévoilent qu'un cinquième des grandes entreprises aurait déjà une expérimentation de marketplace B2B en cours.

Ce chiffre couvre deux réalités distinctes.

La très grande majorité des expériences concerne **l'utilisation de marketplaces tierces, généralistes ou verticales**. Le bénéfice de telles expérimentations questionne : du fait des volumes modestes, du nombre réduit d'utilisateurs concernés et de l'impact faible sur les processus existants, **ces projets sont généralement peu porteurs d'enseignements** et ne changent que peu les mentalités. Ils créent en revanche des usages qui désintermédièrent les fonctions achats, probablement de manière non réversible.

LA MAJORITÉ DES PROJETS DE PLATEFORMES PRIVÉES SE CONCENTRE SUR DES BÉNÉFICES D'USAGE

Le premier constat qui s'impose sur ces projets spécifiques est **la grande diversité des objets et de leur portée**. À titre d'exemples, parmi les plus représentatifs : des catégories spécifiques telles que les MROs ou les Services Professionnels, ou encore la « *Long Tail* » de la classe C de la base fournisseurs.

La variété **montre la richesse des cas d'application possibles du levier marketplace**. Il est difficile de tirer des règles générales sur le choix du bon sujet pour commencer, cependant quatre principes ressortent :

› **Les impacts sur les processus** étant plus rapidement visibles que les résultats économiques, **le bon projet est celui qui permet de démontrer des bénéfices de productivité ou d'expérience client** ; par exemple, l'un des grands précurseurs a réduit de plus de moitié ses coûts transactionnels sur les achats de faible montant unitaire, qui représentaient plus de la moitié des fournisseurs et un quart des factures, en proposant une expérience utilisateur digne des plus grands sites de B2C.

› **Le défi est l'adoption**. Il vaut donc mieux s'adresser à de nombreux clients, de préférence captifs, du fait des procédures en cours, et **proposer une véritable alternative à leur problème d'usage**.

› **Cela introduit fréquemment une contrainte de *one stop shopping*, qui impose de couvrir la totalité des besoins des utilisateurs visés lorsqu'ils se connectent**. Par exemple, un groupe industriel mondial a mis en place une marketplace privée pour l'ensemble des besoins des moyens de production. Cette dernière propose en première intention les produits faisant l'objet d'accords-cadres négociés, puis ouvre le choix à des marketplaces publiques pour assurer une couverture exhaustive des besoins depuis cette marketplace privée.

› Finalement, **le bon choix doit impérativement réduire le risque d'échec**. Il faut **faire simple, en profondeur de services et ne pas hésiter à réduire le terrain de jeu**, comme l'illustre les exemples précédents,, qui se concentrent sur un profil d'achat bien défini.

CE QUI PRÉVAUT C'EST L'EXPÉRIMENTATION

Avec le recul actuel, on constate que **les premières expériences se révèlent souvent être des phases de démonstration**. Étant portée par la libre adoption des utilisateurs, **leur montée en puissance ne peut être que progressive**.

Mais le premier bénéfice ne réside pas dans les résultats à court-terme. **Le projet en lui-même est au moins aussi important**, car il apprend à l'organisation.

Comment être sûr de réussir ou d'échouer ? Quelques conseils pratiques

Tout d'abord, il faut se lancer. En la matière, **le plus grand risque d'échec semble être la procrastination !** Ensuite, à condition d'avoir évité quelques pièges, le projet semble promis au succès.

© Gilles Lambert for Unsplash



EST-CE LE BON JOUR ?

On évoque fréquemment une logique de priorité pour expliquer l'attentisme sur les questions digitales. L'expérience des précurseurs disqualifie l'argument. Plusieurs raisons prouvent cela :

La première est la **légèreté du projet** et sa **faible nécessité d'interaction avec l'existant organisationnel et informatique**, qui rend l'initiative facile à décider, équiper et mener sans forte contrainte.

La seconde est l'**environnement** qui ne laisse pas vraiment le loisir de choisir son moment ; parfois les métiers n'attendent pas les Achats pour tester eux-mêmes. Chaque jour, des tiers proposent et développent des nouveaux services et descendent rapidement une courbe d'expérience que les achats devront emprunter. « Attendre », c'est souvent prendre le risque de se faire dicter son futur modèle. En atteste le développement des verticales de prestations intellectuelles qui ont amplifié la tendance au recours aux freelances en contradiction avec les politiques de massification de plus en plus difficiles à défendre.

DEUX ACCÉLÉRATEURS : ÉQUIPES DÉDIÉES ET LES DIRECTIONS GÉNÉRALES

La promesse des éditeurs de solution est véridique : c'est simple, ça va vite et il n'est pas nécessaire d'avoir une organisation complexe associant les métiers à des spécialistes IT, ni d'une structure de projet à la gouvernance complexe. En effet, on parle en « semaines ». **Une seule condition, avoir la réactivité que savent offrir les technologies, cependant cette vitesse réclame une équipe dédiée.** Certaines organisations ont eu recours à une équipe externe, d'autres ont monté une petite équipe au sein de la Direction des Achats, et d'autres enfin ont profité de la mise en place ou de l'existence d'un Centre de Services Partagés pour lui confier une mission complète Design / Build / Operate. **Le time-to-market est essentiel car il conditionne les premiers bénéficiaires.** Il est en outre **le meilleur levier de maîtrise du coût objectif.**

Le second allié est la Direction Générale. Les bénéficiaires sont visibles, et la transformation digitale, un enjeu actuel. **La DG est toujours intéressée, quand elle n'est pas le premier demandeur. Son rôle de soutien est essentiel : la réussite du projet dépend de l'exonération de contraintes** de gouvernance, de fonctionnement, d'organisation qu'il contient de lever, en **démontrant la faculté des nouveaux usages à garantir performance et sécurité.**

UN PIÈGE : L'INTÉGRATION

Un projet marketplace défie la culture des processus et de l'intégration des systèmes d'information. Le poids des habitudes conduit parfois à vouloir soumettre le projet à des contraintes systémiques. **La moindre contrainte de ce type est en générale mortelle, car elle prive le projet de son agilité.**

Ce risque est souvent moins présent pour des informaticiens que pour des fonctions finances, très contraintes par la réglementation et la précision comptable nécessaire. Il est alors inévitable d'associer la fonction métier en amont du projet.



LE MANQUE DE MATURITÉ ACHATS : L'ŒUF OU LA POULE ?

C'est une formule que l'on entend souvent. Est-ce les acheteurs, ou leurs clients qui ne sont pas prêts ?

Il n'y a rien d'étonnant cela dit ; rares sont les organisations capables de « concevoir » leur propre disruption.

Une marketplace est un prototype qui permet de comprendre le futur et offre l'occasion de s'y adapter. La bonne approche est d'ailleurs souvent d'adopter une conception en mode *design thinking* entre experts.

Concernant les acheteurs, la question prend une autre dimension : **ceux qui ne sont pas prêts sont en général ceux dont l'essentiel de la charge de travail et le cœur de compétence sont transactionnels.** Leur capacité à évoluer vers un rôle de business partner est peu probable. **La stratégie digitale achats doit inclure le traitement social de ces catégories.**

Défi #1

Un challenge culturel pour la fonction achats

RENONCER À LA CULTURE DU GUICHET

En rendant les processus achats transparents et en privilégiant le contact direct du fournisseur à l'utilisateur, les marketplaces achats impliquent un repositionnement fondamental de la fonction achats. Toutes les fonctions achats se sont développées dans une stratégie de couverture :

- › Cette couverture se justifiait par une promesse de performance (coût ou parfois QCD)
- › Cette couverture se définissait en termes de prérogatives et de contraintes sur le processus

Jusqu'ici, y compris avec l'avènement des outils d'*e-procurement*, les évolutions successives ont conduit à fiabiliser et à rendre plus fluide un processus contrôlé par les achats. Qu'on le souhaite ou non, car la simplicité l'emportera, **c'est le moment de changer de paradigme** et passer de « *gate keeper* » entre fournisseurs et utilisateurs à un rôle de « facilitateur » adoptant une posture de distributeur.

Il en résulte pour les fonctions achats **un double enjeu autour d'un même mot clé : le service.**

C'est tout d'abord un **défi de légitimité**, qu'on a toujours cherché dans l'enjeu économique qui justifiait alors le mandat de couverture. Le recours aux achats redevient facultatif. Seule sa valeur ajoutée entraîne qu'on fasse appel au professionnel des achats. C'est un nouveau challenge pour les CPOs devenus entrepreneurs d'un service qu'il va falloir vendre.

« Devenir un service à vendre » impose **un second défi au niveau du *mindset***, semblable à ce qui attend tout monopole s'ouvrant à la concurrence. **Ne plus se considérer comme porteur d'objectifs divergents à arbitrer, et cultiver l'alignement des intérêts. Ne plus considérer sa disponibilité et son agenda propre comme une contrainte du processus mais comme sa variable d'ajustement**, quitte à réduire sa couverture en fonction de sa capacité à répondre aux échéances de ses clients.

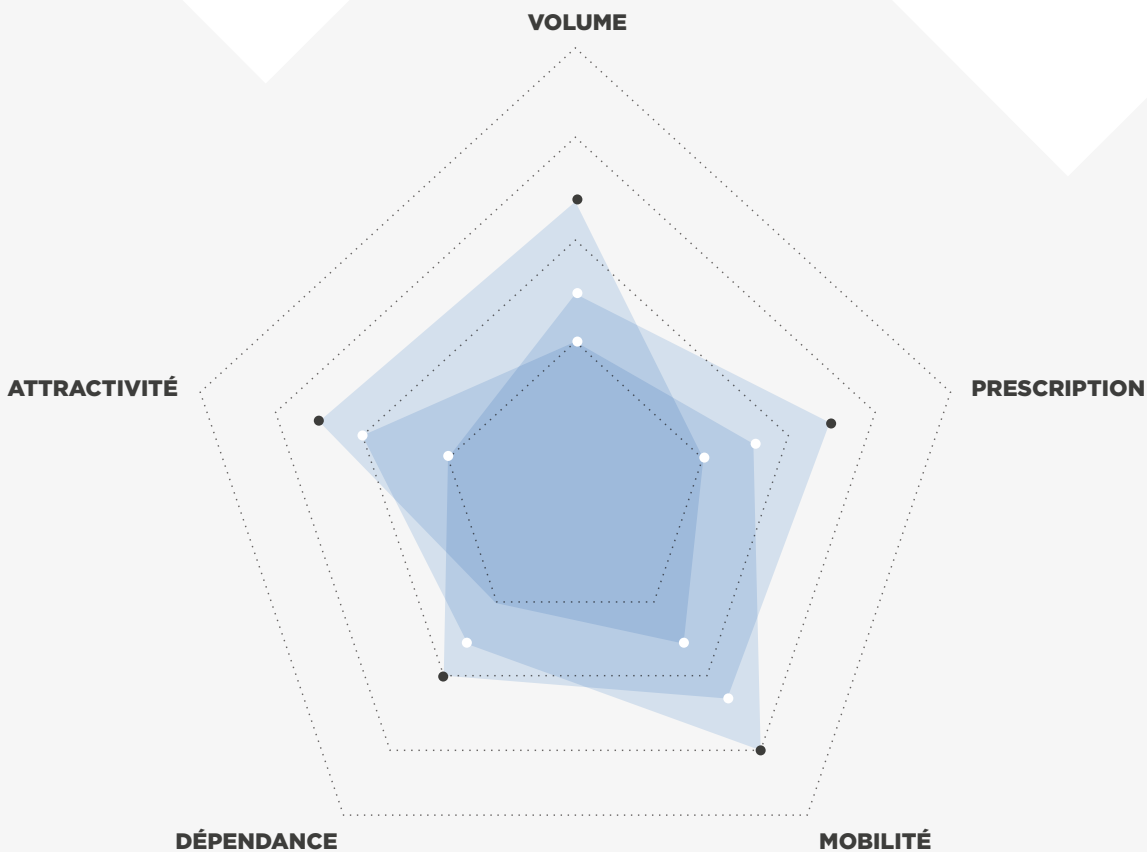
DÉPASSER LE TRIPTYQUE MASSIFICATION / CONCURRENCE / NÉGOCIATION DU PRIX

Tout ne change pas pour autant avec les marketplaces : par exemple, la loi de l'offre et de la demande est toujours bien présente. Ce qui change néanmoins, c'est la faculté à jouer des différents leviers de puissance d'achats. Certains étaient inaccessibles par manque d'information et de moyens de communication, notamment de prescription. Certaines stratégies — comme le recours aux contrats-cadres — étaient contraintes par l'incapacité pour un acheteur d'agir dans un horizon de temps court. Au regard de ces limites, la massification et la concurrence étaient plus une adaptation à des contraintes, qu'un choix raisonné sur le meilleur usage possible des cinq leviers de développement de sa puissance d'achat.

La faculté à savoir, communiquer, instaurer une proximité en temps réel, offre aux acheteurs de nouveaux champs d'opportunités. Il faut donc remettre en scène son jeu d'acheteur pour tirer profit de ces nouvelles possibilités.

Une autre chose qui ne change pas avec l'utilisation d'une marketplace, ce sont les volumes. **Il ne faut donc pas trop compter sur l'effet « volume ».** Néanmoins, une marketplace a un fort impact sur la structure de coût des fournisseurs : elle baisse leurs coûts de distribution, et elle réduit les aléas liés au manque de visibilité. Elle offre également à l'acheteur des informations analytiques précieuses de mesure de ses coûts de possession, une bonne opportunité d'engager des dialogues documentés sur la construction des coûts complets.

CINQ FACTEURS DE PUISSANCE D'ACHAT À REVISITER



Défi #2

Une équation économique à résoudre

VISER UN BUSINESS CASE CASH POSITIVE

Les fonctions approvisionnement ont toujours existé. Les fonctions achats se sont développées comme un poste de coût supplémentaire justifié par des économies. Les progrès informatiques successifs se sont traduits par des gains de productivité, mais le coût transactionnel des achats reste élevé. **Le modèle économique B2B des marketplaces n'est pas le même : le coût est faible et payé sur le volume par le fournisseur. Les marketplaces B2B permettent ainsi aux entreprises de réduire drastiquement, et de « variabiliser » leur coût total sur le cycle S2P.**

La technologie s'y prête par son coût faible et par la généralisation des modèles économiques variables « as-a-service ». L'accès aux fournisseurs étant simplifié, faible en coût fixe, l'usage de redevances se développe.

De nouveaux coûts **d'exploitation, de front office et de data management se substituent aux coûts transactionnels** : marketing / content management, relations utilisateurs, business analytics. Le bilan en termes de ressources est cependant positif et les nouveaux services de back-office peuvent s'acheter sous forme de prestations à moindre coût.

Il est donc faisable et recommandé de **fonder son projet sur un business case « cash positive » ; où des revenus transactionnels couvriraient les charges de la plateforme. Cela permet souvent de lever un frein pour un lancement immédiat. Deux précautions sont alors nécessaires :**

- **Lever toutes les contraintes coûteuses d'un projet informatique classique :** l'intégration, la contrainte des process et notamment la gestion des droits
- **Tirer le projet par l'objectif cash :** même si **le ROI d'une marketplace est excellent, il repose en partie sur la réalisation des gains de productivité des structures existantes**, notamment sur le processus P2P. **La réalisation de ces gains peut être lente. Il faut l'accélérer et se donner la contrainte d'atteindre un fonctionnement cash neutral au plus vite.**

ÉVOQUER NÉCESSAIREMENT LE MAKE OR BUY DE LA FONCTION ACHATS

Parce qu'il **transforme les processus existants**, un projet marketplace **remet en perspective la logique de ressources** qui prévalait sur le processus P2P, notamment sur la couverture des achats à faible montant et le traitement des factures. Il réduit ces charges mais conduit aussi à définir le *make or buy* des charges résiduelles du back-office qui sont dès lors intégrées à la plateforme.

Est-ce le projet marketplace qui induit la réflexion *make or buy* ou une analyse de la valeur du service achats qui devrait inspirer le sujet marketplace ? Dans les deux cas, ces réflexions ne vont pas l'une sans l'autre. Sur cet aspect, cela peut être une incitation bénéfique pour les fonctions achats ; elles, qui, paradoxalement, sont parmi les plus frileuses des fonctions supports, en ce qui concerne leur propre *make or buy*.

EN PROFITER POUR REVISITER LE BUSINESS MODEL DE LA FONCTION ACHATS

L'autre question est celle du modèle économique de la fonction achats. Fonction support à coût fixe, **dont les budgets sont toujours plus soumis à la baisse, au grand dam des CPOs** qui réclament des moyens pour accroître leur valeur, **les achats font face à un risque et une opportunité. Le risque c'est le benchmark**, la comparaison aux coûts réduits sur lesquels il faudra s'aligner. **L'opportunité c'est de générer ses propres revenus**, sûrement supérieurs aux budgets actuels, transparents voire profitables pour les clients internes.

Notre conviction est claire : il faut se préparer à vendre ses services.

QUELQUES POINTS DE REPÈRES QUANTITATIFS



RUN COSTS

de **x10k€** à **100k€**/an de licence



SET-UP COST

entre **100** et **500k€** selon le périmètre fonctionnel et géographique

Jusqu'à **60-70%** de réduction du coût complet transactionnel



POC

en quelques semaines



DÉPLOIEMENT CAS RÉEL

4 mois entre POC et Go Live dans **deux pays** + full déploiement France

Défi #3

Un projet d'un genre nouveau

FAIRE DU PROJET UNE EXPÉRIENCE ENTREPRENEURIALE

Une marketplace est une disruption. Au-delà du terme à la mode, **c'est une réalité concrète** : cela remplace un dispositif actuel, sans rien conserver.

Faire porter au projet des contraintes de continuité le ralentit sans raison, et porte le risque de le dénaturer par reproduction d'anciens usages. Il faut lever ces contraintes, et introduire :

- › **Une nouvelle gouvernance : souvent en remplaçant les contrôles effectués a priori par validation et gestion de droits** (de la demande d'achats, de la réception, du détail de facturation) par **des contrôles faits a posteriori et par du reporting.**
- › **De nouveaux usages** : généralement, il n'y a **pas de risque de changement pour les utilisateurs car si le service n'est pas bon, ils ne l'adopteront pas. Le risque réside alors dans la tentation d'imposer des usages.**
- › **Une nouvelle stratégie de ressources :** l'expérience montre que **la montée en puissance des marketplace B2B est généralement progressive**, permettant **l'organisation des restructurations et reclassements**, qu'il convient cependant de **programmer dès le lancement.**

Libéré des différentes contraintes, le projet peut alors être **monté comme une société de service indépendante**, qui a **l'autonomie de ses moyens pour développer et vendre ses services.** Le modèle entrepreneurial offre alors un double avantage d'autonomie et d'exemplarité, qui en fait un levier indirect de transformation culturelle des Achats et de **revalorisation de la fonction auprès de ses clients.**

CONDUIRE LE PROJET COMME UNE START UP

Tous les projets réussis le confirment : il faut adopter les codes et les principes qui ont fait leurs preuves dans le développement de plateformes B2C, communément regroupés sous le vocable « lean start-up ».

Parmi eux, **deux principes semblent essentiels à la réussite d'une marketplace B2B :**

› **Trafic et adoption.** Le trafic apporte l'information, l'information apporte de la valeur ; les gains sont la conséquence du trafic et de l'information, la réussite se mesure à l'activité et à la fidélisation.

› **MVP (Minimum Viable Product) et boucle courte.** La clé de la maîtrise des coûts est la succession de tests à retour rapide, permettant de **limiter les pertes en cas d'erreur et de générer des résultats visibles.** Il faut faire simple, ciblé, jamais complexe et jamais trop vaste.

EN PROFITER POUR REPRENDRE LA MAIN SUR SON SYSTÈME D'INFORMATION

Une marketplace n'est pas un projet informatique traditionnel et doit avoir aussi peu de liens que possible avec le système d'information de l'entreprise. Proscrivant toute contrainte d'intégration, **on élimine la dépendance technique envers la fonction informatique**, et notamment l'informatique de gestion.

L'impact n'est pas uniquement sur le coût des interfaces et de gestion des droits, c'est un changement de philosophie dans le système d'information des Achats. Jusqu'à présent, ce dernier était considéré comme un sous-produit de l'ERP, Finance, ou Opérations, selon qu'il s'agisse des achats directs ou indirects. Essentiellement transactionnel, **le système est aussi perçu par les CPOs eux-mêmes comme une commodité qu'ils sont soulagés de voir gérer par d'autres**, même si le service reçu n'est pas parfait, notamment dans les délais de réponse à leurs demandes.

Les marketplaces remettent au centre du terrain l'expérience utilisateur achats et la valorisation de l'information achats. Ce sont des **outils spécifiques, peu cher, à très fort contenu métier, basés sur des technologies propres.** Le système d'information de la fonction achat n'est plus une commodité, **il devient un outil du cœur de métier de la fonction achat digitale.**

La maîtrise du management des données et des solutions achats devient un différenciateur clé du service à développer et à vendre. Il faut cependant que cela ne soit fait que par et pour des experts du métier.

GO : vous vous lancez, cinq règles d'or

Nous n'en doutons pas. Vous allez vous lancer dans les prochaines semaines ou dans les prochains mois. Alors permettez-nous de vous soumettre cette synthèse, sous forme de cinq conseils pratiques.

1 FOCUS ON UX

Choisissez le bon sujet. Il doit être **simple, vous attirer des bons clients qui testent** et qui finalement l'adoptent.

Comment le dénicher ? Identifiez les natures de dépenses, les chaînes de valeur où la réponse que vous apportez en termes d'expérience utilisateur, de services et de bénéfices n'est pas satisfaisante, voire inexistante.

Préférez des clients mécontents, ce sont en général les plus captifs. Moins les clients sont captifs, moins vous percevrez leurs usages actuels, et plus vous devrez vous assurer que votre service digital alternatif remplace bien le service auquel ils se sont habitués.

2 DISRUPT YOURSELF

Repartez de la page blanche avec les yeux de vos clients. La question du maintien d'un service insatisfaisant ne se pose pas.

Ne rajoutez pas une contrainte en maintenant les structures existantes. Au contraire, **fixez-vous l'objectif de les faire disparaître.** Inventez le service alternatif, **construisez-le à côté. Ne craignez pas les conséquences de la transition, elles seront plus douces si vous les traitez vous-mêmes.**

3 NO BIG BANG

L'échec est interdit, le rejet est mortel. Une expérience insatisfaisante suffit à détourner définitivement un utilisateur et décuple l'écho négatif. **Avoir trop d'ambition c'est prendre trop de risques. L'approche agile s'impose.**

‣ **Procédez par MVP :** des livraisons rapides de services élémentaires à des populations ciblées. **La seule contrainte : savoir mesurer l'adoption et réagir vite.**

‣ **Ne déployez pas.** Une marketplace n'est pas un process à généraliser, ce **sont des usages à adopter, sans contraintes, sans instructions verticales.** À la place, développez de **nouvelles approches numériques de fidélisation** inspirées du monde B2C.

TRAFFIC IS KEY 4

Le levier marketplace fonctionne à l'envers par rapport à nos habitudes. L'économie est la conséquence, non la raison de contraindre. **Captez les clients, ancrez l'usage, puis exploitez-le.**

L'expérience satisfaisante rend l'utilisateur captif. **L'indicateur de performance est le trafic. La priorité est de le développer, même s'il n'est pas optimisé. Le développement de l'offre doit suivre une stratégie de volume,** comme par exemple en connectant des marketplaces tierces afin d'enrichir son contenu.

INVEST IN ANALYTICS 5

La performance s'obtient en exploitant les données fournies par les transactions pour actionner des nouveaux leviers d'achats, orienter les consommations, augmenter le service. Encore faut-il pouvoir la traiter.

La communication est l'autre levier puissant. La relation numérique avec les utilisateurs développe la fidélité. La légitimité s'obtient en fournissant une information pertinente. L'intimité s'acquiert par la personnalisation.

La priorité diffère des déploiements d'ERP classiques où l'arbitrage se fait souvent sur les interfaces utilisateurs et la richesse des restitutions qui sont considérées comme du confort moins prioritaire que l'intégrité des données et des processus. Dans le cas d'une marketplace, **la richesse analytique et la personnalisation de l'expérience utilisateur sont deux facteurs clé d'attractivité et de génération de trafic.**

**Captez les clients,
ancrez l'usage,
puis exploitez-le.**

Ce coup-ci, on change d'ère

Un principe vieux comme le monde, un outil qui ressemble beaucoup à ceux qu'on a déjà. Beaucoup de bruit pour rien ?

En apparence, il n'y a pas lieu de s'inquiéter plus que ne l'ont fait les libraires de quartier au milieu des années 90 en voyant les premiers pas maladroits d'une modeste librairie en ligne.

Comment doit réagir une fonction qui a acquis chèrement au cours des trois dernières décennies le monopole des transactions d'achats au sein de ses entreprises ?

L'analogie fait sens. La stratégie de développement des fonctions achats par la professionnalisation et la couverture touche ses limites depuis de nombreuses années et la plupart d'entre vous en sont conscients.

Cela ne date pas des marketplaces, le taux d'utilisation des contrats-cadres plafonne depuis longtemps. La contraction des effectifs limite toujours plus la portée d'une stratégie de couverture fondée sur le contrôle du processus.

C'est en cela que les marketplaces sont le tournant. La première technologie qui **offre une nouvelle solution de couverture réellement étendue**, et surtout **réellement efficace** en matière de valeur ajoutée, tant pour le business que pour les Achats.

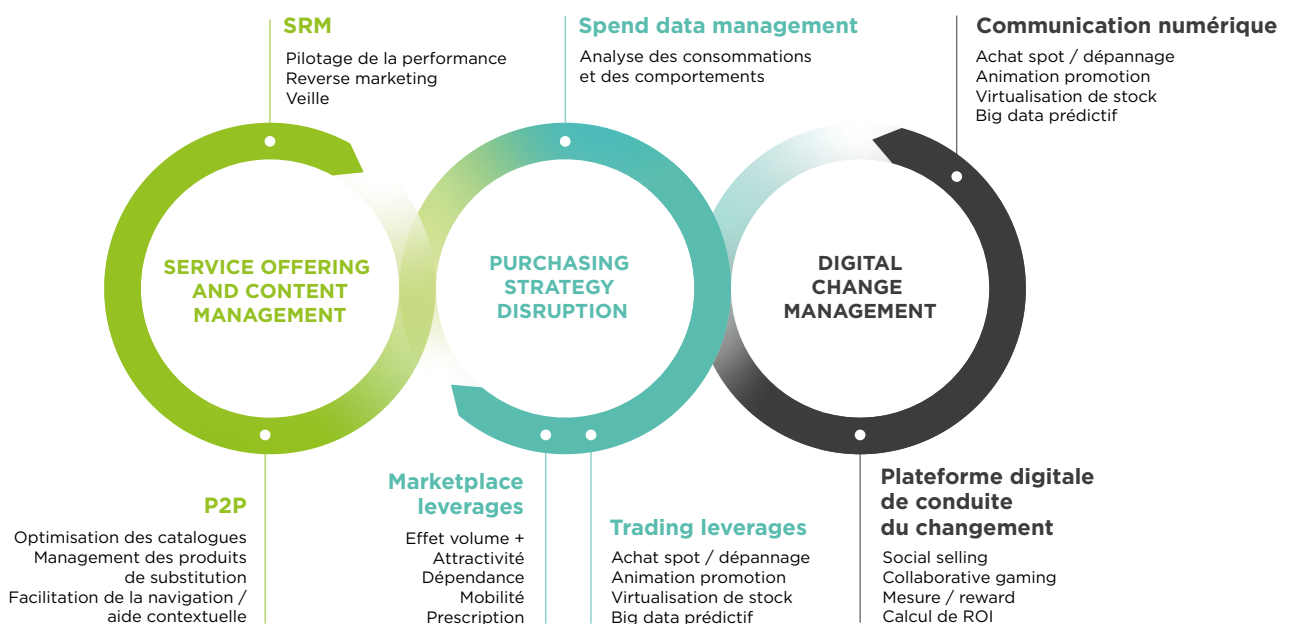
Abandonner le contrôle du processus au profit de la maîtrise de l'information et de la communication. Demain, la relation achats sera directe, fluide, transparente entre le fournisseur et l'utilisateur. C'est tellement simple que c'est certain.

C'est la fin de la fonction achat transactionnelle. Et c'est une **formidable opportunité** : les achats peuvent abandonner leurs positions restrictives **au profit d'une posture de services** et **cesser d'être une contrainte peu désirable**. En gardant voire en **augmentant leur visibilité sur les échanges**, ils y gagnent **de nouveaux leviers**.

Les révolutions les plus profondes ne sont pas toujours annoncées par des phénomènes spectaculaires. Le progrès technique des marketplaces est certes modeste mais il vient **précisément résoudre le verrou du positionnement de la fonction achats**.

En cela, **l'émergence des marketplaces donne un signal. Elle invite à réinventer la fonction sans la contrainte de la couverture.**

La **transaction devient facile**, la transition est **douce** et **empirique**, elle **offre le temps de développer de nouveaux usages**, de **faire évoluer les mentalités**, à condition d'en prendre l'initiative.





Contacts

Guilhem LAVABRE, *directeur associé*

guilhem.lavabre@tnpconsultants.com



Olivier HOSTEINS, *directeur associé*

olivier.hosteins@tnpconsultants.com



ACCÉLÉRATEUR DE PERFORMANCE

© TNP Consultants
31 rue du Pont, 92200 NEUILLY-SUR-SEINE

Tél. : 01 47 22 43 34

E-mail : contact@tnpconsultants.com

www.tnpconsultants.com