

Stratégies d'intermédiation et dynamiques des marchés : une relecture du phénomène Internet

Corentin Curchod

Université de Paris 1 Panthéon-Sorbonne

UFR 06 / OSES

17 rue de la Sorbonne

75005 Paris

tél : 01 40 46 31 70

Corentin.Curchod@univ-paris1.fr

L'essor d'Internet dans les années 2000 fut accompagné de la naissance de nouveaux intermédiaires – places de marchés ou portails électroniques par exemple – qui . Certains furent créés par des acteurs déjà en place, d'autres par de nouveaux entrants. Cet article pose les questions suivantes : pourquoi de nouveaux intermédiaires sont-ils ainsi apparus lors de l'essor d'Internet et qu'ont-ils changé dans la structure des relations commerciales sur les marchés ?

L'intermédiation se rapporte habituellement à l'activité des marchands, c'est-à-dire des acteurs économiques qui achètent à des fournisseurs pour revendre à des acheteurs, ou à l'activité des courtiers, c'est-à-dire des acteurs qui aident à la rencontre et à la transaction entre acheteurs et vendeurs. Dans cet article, j'adopte une vision large de l'intermédiation, qui ne se restreint pas aux intermédiaires « purs ». Je considère l'intermédiation comme une stratégie en montrant qu'elle représente un levier organisationnel pour des entreprises qui cherchent à s'approprier plus de valeur par l'exercice d'un pouvoir de marché. Je montre également que les choix des entreprises en termes d'intermédiation ont tendance à créer une dynamique dans les chaînes ou les systèmes d'interrelations organisationnelles en changeant la structure de ces chaînes ou systèmes.

La mobilisation de trois champs théoriques complémentaires – l'approche par les forces concurrentielles, l'approche par la microstructure des marchés et la littérature sur l'économie de l'Internet – permet la construction d'un modèle conceptuel initial. Celui-ci est ensuite confronté à quatre cas de stratégies d'intermédiation. De cette confrontation sont induits quatre principaux résultats qui tentent d'apporter des éléments de réponse aux questions initiales.

Mots clés : stratégie d'intermédiation, e-business, dynamique des marchés, forces concurrentielles

Stratégies d'intermédiation et dynamiques des marchés : une relecture du phénomène Internet

Résumé

L'essor d'Internet présente une caractéristique intéressante : au début des années 2000, il fut accompagné de la naissance de nouveaux intermédiaires, comme par exemple des places de marchés ou des portails électroniques. Certains furent créés par des acteurs déjà en place, d'autres par de nouveaux entrants. Cet article pose les questions suivantes : pourquoi de nouveaux intermédiaires sont-ils ainsi apparus lors de l'essor d'Internet et qu'ont-ils changé dans la structure des relations commerciales sur les marchés ?

L'intermédiation se rapporte habituellement à l'activité des marchands, c'est-à-dire des acteurs économiques qui achètent à des fournisseurs pour revendre à des acheteurs, ou à l'activité des courtiers, c'est-à-dire des acteurs qui aident à la rencontre et à la transaction entre acheteurs et vendeurs. Dans cet article, j'adopte une vision large de l'intermédiation, qui ne se restreint pas aux intermédiaires « purs ». Je considère l'intermédiation comme une stratégie en montrant qu'elle représente un levier organisationnel pour des entreprises qui cherchent à s'approprier plus de valeur par l'exercice d'un pouvoir de marché. Je montre également que les choix des entreprises en termes d'intermédiation ont tendance à créer une dynamique dans les chaînes ou les systèmes d'interrelations organisationnelles en changeant la structure de ces chaînes ou systèmes.

La mobilisation de trois champs théoriques complémentaires – l'approche par les forces concurrentielles, l'approche par la microstructure des marchés et la littérature sur l'économie de l'Internet – permet la construction d'un modèle conceptuel initial. Celui-ci est ensuite confronté à quatre cas de stratégies d'intermédiation. De cette confrontation sont induits quatre principaux résultats qui tentent d'apporter des éléments de réponse aux questions initiales.

Mots clés : stratégie d'intermédiation, e-business, dynamique des marchés, forces concurrentielles

1. INTRODUCTION

D'un point de vue stratégique, l'essor d'Internet dans les années 2000 s'est accompagné d'un phénomène intéressant : de nouveaux intermédiaires – places de marché ou portails électroniques par exemple – ont émergé dans des systèmes de valeur structurellement stables. Certains furent créés par des acteurs déjà en place, d'autres par de nouveaux entrants. Ce phénomène est intéressant à plusieurs titres. En particulier, il pousse à s'interroger sur la notion d'intermédiation, notion difficile à appréhender car très englobante – à la limite, toute organisation constitue une forme d'intermédiation – et car, si on la réduit à des fonctions d'achat-revente, elle souffre d'un consensus parfois dogmatique, celui d'une inéluctable désintermédiation des économies liée aux nouvelles technologies de l'information. Mais au delà d'une interrogation conceptuelle, la dynamique du phénomène des années 2000 invite à s'interroger sur les motivations stratégiques de la ré-intermédiation des systèmes de valeur par certains acteurs. Ainsi, cet article pose les questions suivantes : pourquoi de nouveaux intermédiaires sont-ils ainsi apparus lors de l'essor d'Internet et qu'ont-ils changé dans la structure des relations commerciales sur les marchés ? A travers ces questions, l'objectif est d'explorer la dynamique des stratégies d'intermédiation et de proposer que cette notion trouve sa place dans le champ de la stratégie.

L'intermédiation se rapporte habituellement à l'activité des marchands, c'est-à-dire des acteurs économiques qui achètent à des fournisseurs pour revendre à des acheteurs, ou à l'activité des courtiers, c'est-à-dire des acteurs qui aident à la rencontre et à la transaction entre acheteurs et vendeurs. Dans cet article, j'adopte une vision plus large de l'intermédiation en ne la restreignant pas aux intermédiaires « purs ». Je considère en effet l'intermédiation comme une stratégie en montrant qu'elle représente un levier organisationnel pour des entreprises qui cherchent à s'approprier plus de valeur par l'exercice d'un pouvoir de marché. Je montre également que les choix des entreprises en termes d'intermédiation ont tendance à créer une dynamique dans les systèmes d'interrelations organisationnelles en changeant la structure de ces systèmes.

L'article est organisé de la manière suivante. La partie qui suit présente une revue des perspectives existantes sur l'intermédiation et identifie les complémentarités entre ces différentes perspectives. Dans la troisième partie, je propose un modèle conceptuel dynamique pour étudier les stratégies d'intermédiation. Dans une quatrième partie, je décris la méthodologie utilisée et confronte le modèle conceptuel à quatre cas empiriques

d'intermédiation électronique. Les résultats des études de cas, donnés dans une cinquième partie, amènent à une discussion sur la portée du concept de 'stratégie d'intermédiation' et à des pistes pour des recherches futures.

2. THEORIE

L'approche par les forces de la concurrence sert de cadre paradigmatique pour la construction du modèle, mais elle est largement enrichie par la littérature en microstructure des marchés, qui fait une place centrale à la notion d'intermédiation, et par l'économie de l'Internet, nécessaire à la bonne compréhension du phénomène empirique dont il est question ici.

2.1. L'APPROCHE PAR LES FORCES DE LA CONCURRENCE

Par « forces de la concurrence », on se réfère aux travaux de Porter et, par extension, à la notion plus récente de réseaux stratégiques (Gulati, *et al.* 2000). Cette approche, qui met en avant l'exploitation d'un pouvoir de marché par les entreprises, est considérée par Teece (Teece, *et al.* 1997) comme le paradigme dominant en stratégie. L'idée principale est la suivante : l'entreprise est encadrée dans un système qui détermine sa capacité à faire du profit. Dans l'approche de Porter (1980), la structure de l'industrie influence les règles du jeu concurrentiel, les stratégies potentiellement applicables et la capacité de l'entreprise à s'approprier un certain pourcentage de la valeur totale créée. Dans le modèle classique, Porter identifie cinq forces qui déterminent le profit potentiel total au niveau de l'industrie : les menaces des nouveaux entrants, les menaces des produits et services de substitution, le pouvoir de négociation des fournisseurs, des acheteurs, et la rivalité concurrentielle entre les entreprises existantes. Au niveau de l'entreprise, des décisions doivent être prises pour accroître le pouvoir de négociation sur les différents acteurs. Par exemple, vis-à-vis de ses clients, l'entreprise va tenter de les sélectionner en fonction de critères comme leurs besoins d'approvisionnement, leur potentiel de croissance, leur pouvoir de négociation, leur sensibilité aux prix ou le coût des services qui leur sont consentis, et elle va instaurer des coûts de changement en les incitant à des co-conceptions de pièces, en développant des gammes de produits personnalisés, en offrant des services d'assistance ou de formation dans l'utilisation des produits vendus, etc. Implicitement, Porter dresse une image d'une entreprise comme intermédiaire dans un système où chaque acteur crée de la valeur et lutte pour la capture de la plus grande part possible de la valeur totale créée.

Mais considérer la structure de l'industrie et les interdépendances dans le système de valeur n'est pas suffisant pour comprendre les différences en termes de profitabilité inter-firmes. C'est pourquoi l'approche par les forces de la concurrence a été récemment enrichie par la notion de réseaux stratégiques (Gulati, *et al.* 2000). Cette littérature constate que les différents types de transactions peuvent se résumer à deux principales formes de l'échange : les liens distants et les liens encastrés. Les premiers se réfèrent aux relations marchandes et supposent que les acteurs échangent de l'information sur les prix, quantités et qualités, et qu'ils peuvent faire leurs choix d'une manière rationnelle. Les liens encastrés désignent des relations de proximité ou spéciales, souvent inter-individuelles, qui supposent que les acteurs échangent de l'information non réductible aux prix et quantités, sont capables de coopérer pour résoudre les problèmes qu'ils rencontrent et peuvent compter sur une confiance réciproque (Uzzi 1996, 1997). La position de l'entreprise dans son réseau conduit non seulement à plus ou moins d'efficacité transactionnelle, mais aussi à plus ou moins de pouvoir : « Dans les réseaux, les différentes firmes participantes ne sont pas dédommées de manière égalitaire. La répartition des gains issus de l'appartenance au réseau dépend d'une dynamique de pouvoir. Les entreprises avec le plus de pouvoir sont capables d'extraire des autres participants un montant démesuré des rentes totales du réseau » (Bettis 1998, p. 359). Il existe plusieurs sources de pouvoir dans un réseau de liens encastrés. Par exemple, une entreprise peut essayer de contrôler le flux d'information, en particulier lorsque cela aboutit à la création d'un « pont » entre des acteurs auparavant non reliés dans la structure du réseau – un trou structurel (Burt 1992). Dans ce cas, le surplus de profits vient de la capacité à contrôler la forme des projets qui amènent des acteurs éloignés dans un réseau à travailler ensemble, à percevoir les opportunités créées par les besoins d'un groupe qui peuvent être satisfaits par les compétences d'autres groupes ou à intervenir dans les intérêts des acteurs profitant de cette intermédiation (Burt 1997).

2.2. L'ANALYSE DE LA MICROSTRUCTURE DES MARCHES

L'économie financière, dans les années 70, a été précurseur dans la volonté de comprendre le rôle des agents intermédiaires tels les banques sur les marchés des actifs (Bagehot 1971). L'analyse de l'intermédiation financière constitue aujourd'hui un sous-champ de la finance appelée « analyse de la microstructure des marchés ».

Plutôt que de considérer le marché comme une entité abstraite, où le prix « vrai » est donné aux acteurs, les chercheurs analysent les marchés comme une réalité construite : les

acteurs « preneurs de prix » peuvent aussi être « faiseurs de marché » en jouant sur les fluctuations temporaires de l'offre et de la demande, profitant ainsi des décalages temporels et des imperfections. La théorie des coûts de transaction, en particulier le travail originel de Williamson (1975), offre le fondement théorique permettant l'émergence d'une théorie de l'intermédiation financière à la fin des années 70 (Benston et Smith 1976). Ce domaine de recherche est maintenant considéré comme majeur en finance (Bhattacharya et Thakor 1993).

Dans les années 80, des micro-économistes ont adapté la « microstructure des marchés » à des marchés non financiers. La fonction d'agent intermédiaire est définie comme la capacité à intermédier les relations entre les firmes productrices et les consommateurs, en achetant aux premiers pour revendre aux seconds. Le profit est tiré de l'existence d'une information imparfaite sur le marché et des coûts associés de transaction et d'information (Lim 1981). De nombreuses études comparent le gain à échanger avec un intermédiaire et celui à passer par des transactions directes. Les avantages théoriques évoqués à l'intermédiation sont, entre autres, la capacité de l'intermédiaire à diminuer la probabilité d'un échange infructueux (Cosimano 1996), en particulier sur des marchés qui nécessitent des coûts de recherche élevés (Gehrig 1993 ; Yavas 1994), leur capacité à investir dans des techniques de vérification de la qualité en situation de forte asymétrie d'information (Li 1998), et leur qualité d'experts, liée à une volonté de maintenir une réputation de vendeurs de biens de qualité (Biglaiser 1993 ; Biglaiser et Friedman 1994).

Menant un programme très innovant de recherche sur l'intermédiation dans des activités non financières, Spulber (1999) distingue quatre fonctions d'intermédiation que toute entreprise exerce potentiellement. La première fonction concerne la fixation des prix : l'intermédiaire a le pouvoir de fixer les prix d'achat et de vente des produits et de tirer des profits de la différence entre les deux (Spulber 1996a). La seconde fonction est liée à la liquidité des marchés : les intermédiaires gardent des stocks prêts à être vendus à des clients et sont prêts à utiliser leurs disponibilités pour acheter à leur fournisseur. La troisième fonction concerne les recherches et les rencontres sur le marché : les intermédiaires sont censés améliorer la satisfaction des consommateurs et des fournisseurs en réduisant ou éliminant l'incertitude associée au succès ou échec de l'échange. Enfin, la quatrième fonction consiste à garantir et contrôler : les intermédiaires peuvent aider à réduire les asymétries d'information entre les deux parties à la transaction en améliorant les transferts informationnels entre fournisseurs et clients, transferts pouvant être associés aux produits et services eux-mêmes.

La notion d'intermédiation se rapporte habituellement aux marchands et aux courtiers (Hackett 1992). Mais même les entreprises productrices de biens ont des fonctions d'intermédiation, comme la capacité à fixer les prix, à gérer des stocks, à passer des commandes à leurs fournisseurs (Spulber 1996b). Sur cette application générale de la notion d'intermédiation, l'approche par la microstructure des marchés est très similaire à l'approche par les forces de la concurrence.

2.3. L'ECONOMIE INTERNET

L'adoption d'Internet dans le monde des entreprises date du milieu des années 90 et fut rapide. Dans de nombreux pays, Internet a joué le rôle de catalyseur pour des lancements d'entreprises : « Soudain, un nouvel espace économique, encore inhabité par les firmes existantes, est apparu au milieu de ces économies. L'émergence de cet espace a permis la création d'une variété de nouveaux business models, qui souvent étaient exploités par de nouvelles entreprises » (Kogut 2003a, p. 44). La notion de « business model », assimilée maintenant à l'essor d'Internet, a été définie par Amit et Zott (2001) comme « le contenu, la structure et la gouvernance des transactions conçus de manière à créer de la valeur par l'exploitation d'opportunités » (p. 511). Dans la réalité, la plupart de ces nouvelles opportunités concernent de nouvelles formes d'intermédiation, comme les portails, les agrégateurs, les sites d'enchères et autres faiseurs de marchés (Mahadevan 2000 ; Lucking-Reiley et Spulber 2001).

La littérature sur l'émergence de nouveaux « business models » a souvent mis en avant l'ambiguïté entre le fait que d'un côté la technologie remet en cause les modes classiques d'exercice d'une activité et que, de l'autre, l'inertie organisationnelle rend toute révolution impossible. Plus précisément, chaque chaîne de transactions est historiquement et culturellement organisée autour de processus spécifiques, de standards, d'incitation, de mécanismes et de normes, que Helper et Mac Duffie (2003), appellent « modes d'échange ». Ainsi, l'impact d'Internet sur les modes d'échange existants ne peut pas être parfaitement compris par l'habituelle dichotomie « révolution » ou « évolution ». De la même manière que les pays ne peuvent se débarrasser de leurs systèmes juridiques en place, de leurs réseaux d'entreprises, de leurs héritages concurrentiel et technologique du jour au lendemain (Kogut 2003b), les firmes dans des chaînes d'offre spécifiques ne peuvent se débarrasser de leurs schémas traditionnels de transactions même si Internet est un catalyseur pour de nouvelles formes d'échanges (Helper et MacDuffie 2003).

Quelques expérimentations spectaculaires, comme E-Bays ou Dell, ont certes conduit à une désintermédiation des transactions. Toutefois, l'émergence d'Internet n'a généralement pas menacé l'existence des intermédiaires (Brousseau 2002). Dans la réalité coexistent des modes d'intermédiation traditionnels et nouveaux (Sarkar, *et al.* 1995). Les recherches concernant l'impact d'Internet sur les modes d'échange existants ont mis en avant la réduction de l'asymétrie d'information et donc des coûts de recherche pour l'acheteur (Bakos 1997), la meilleure adéquation entre les préférences des acheteurs et les biens qu'ils finissent par acheter (Borenstein et Saloner 2001), les prix plus bas obtenus par Internet par rapport à des revendeurs traditionnels entre autres (Brynjolfsson et Smith 2000). Ces études se concentrent souvent sur les gains en termes d'efficacité de l'intermédiation électronique par comparaison aux modes traditionnels.

2.4. COMPLEMENTARITE DES DIFFERENTES APPROCHES

Dans l'étude de l'intermédiation, les trois approches précédentes sont complémentaires. Elles invitent à considérer l'intermédiation comme un phénomène universel, stratégique et dynamique. Premièrement, comme Spulber (1996b) le suppose, toute entreprise a des fonctions d'intermédiation. Dans l'approche par les forces de la concurrence, la notion d'intermédiation est toujours présente, même si elle n'apparaît jamais explicitement. Le schéma du « système de valeur » (Porter 1991), dans lequel l'entreprise se trouve entre ses fournisseurs et ses clients, ou l'importance soulignée du « tertius gaudens » qui rapproche les parties dans un réseau transactionnel (Burt 1992 ; Ellis 2003), montrent plus ou moins explicitement que l'intermédiation est une compétence essentielle dans les transactions. Toutefois, en ciblant l'analyse sur les fonctions de production, l'approche par les forces concurrentielles passe à côté de ce qui fait la spécificité de l'intermédiation. L'analyse par la microstructure des marchés définit les fonctions spécifiques des intermédiaires (Spulber 1999) et constitue ainsi un bon complément.

Deuxièmement, dans l'approche par la microstructure des marchés, les auteurs adoptent une vision fonctionnelle de l'intermédiation : les intermédiaires existent car ils exercent un certain nombre de fonctions essentielles au bon fonctionnement des marchés. C'est un point de vue centré sur l'efficacité. L'approche par les forces concurrentielles nous rappelle que l'objectif ultime de l'entreprise est d'accéder à une position plus profitable dans son réseau de transactions (Gulati, *et al.* 2000). L'intermédiation peut alors être considérée comme un moyen de créer des situations de pouvoir sur les autres acteurs du réseau, à la fois

par un processus de concurrence et de négociation (liens distants) et par un processus de coopération long terme impliquant une confiance entre les acteurs (liens encastrés). L'intermédiation devient alors plus qu'une fonction : c'est un levier stratégique pour les entreprises qui cherchent à s'approprier de la valeur à travers leurs relations avec les autres entreprises, institutions ou individus.

Troisièmement, la littérature sur l'économie de l'Internet introduit une vision dynamique de l'intermédiation. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication ont tendance à modifier la microstructure des marchés en donnant naissance à de nouvelles formes d'intermédiation, en désintermédiant certaines relations et en améliorant l'efficacité de certains intermédiaires existants. Ces modifications en termes d'intermédiation se traduisent par des modifications en termes de pouvoir dans les réseaux existants, comme le souligne l'approche par les forces de la concurrence. Internet fait alors évoluer les modes de transaction en cours et, avec eux, la répartition de la valeur dans le réseau de transactions. Cela ne signifie pas que les entreprises révolutionnent leurs manières de faire (Helper et MacDuffie 2003). Mais Internet constitue une perturbation externe qui va frapper les systèmes stables d'échanges. Ces systèmes sont stables non pas parce qu'ils présentent une répartition optimale de la valeur entre les différents acteurs, mais parce que les manières traditionnelles de faire (routines, procédures, etc.) créent de fait un statu quo. Les nouvelles technologies donnent l'opportunité de redéfinir les modes d'échanges historiques et la structure d'intermédiation dans le réseau. C'est ce qui fait la dynamique de l'intermédiation.

3. MODELE CONCEPTUEL

Le modèle proposé, schématisé figure 1, comprend quatre périodes : le système stable initial, la perturbation, le système instable transitoire et le système stable final. Entre les deux périodes de stabilité, le système a subi un changement structurel, comme détaillé dans les points qui suivent.

3.1. LE SYSTEME STABLE INITIAL

Les relations inter-firmes sont constituées d'un enchevêtrement complexe de négociations rudes et de coopérations intenses, de confiance interpersonnelle et de méfiance sur la variable « prix », d'accords long terme et de contrat « one shot », en fonction du type de bien ou de service qui est échangé et des caractéristiques des entreprises qui prennent part à la transaction. Cette complexité est habituellement comprise sous la distinction simplificatrice

entre liens distants et liens encastrés (Uzzi 1996). La stabilité des relations inter-firmes est due à des modes d'échanges bien définis, qui constituent un cadre pour les liens distants et les liens encastrés entre les acteurs. Le statu quo initial entre les partenaires commerciaux correspond à une certaine configuration de la répartition du pouvoir, et donc de la répartition de la valeur, dans le système.

Par « système stable », je ne veux pas dire « système statique ». A un niveau micro, les transactions sont continuellement remises en question en fonction de l'évolution du marché. Chaque acteur cherche à augmenter la part de la valeur totale qu'il parvient à s'approprier. Le système global doit donc être considéré comme sous pression, ce qui oblige l'entreprise à un arbitrage permanent entre plus de coopération ou plus de concurrence, la renégociation journalière, mensuelle ou annuelle des contrats de transaction existants, etc. Le système n'est pas statique : des adaptations fréquentes surviennent. Mais il est stable car ces adaptations ne remettent pas en question la répartition globale du pouvoir, donc de la valeur, entre les différents acteurs.

3.2. LA PERTURBATION

A un moment donné, une perturbation externe survient. Internet a constitué une forte perturbation car, contrairement à l'EDI classique, il a atteint tous les acteurs dans le système et était relativement peu cher. Dans des systèmes stables sous pression, Internet présentait l'opportunité de reconfigurer les schémas de transactions. Des stratégies radicalement nouvelles, venant soit de firmes existantes soit de nouveaux entrepreneurs, étaient rendues possibles, avec l'objectif principal de changer le système et de tirer profit d'une nouvelle répartition de la valeur. Comme la plupart des stratégies consistaient en une ré-intermédiation des transactions entre les entreprises, je les appelle des « stratégies d'intermédiation ».

3.3. LE SYSTEME INSTABLE TRANSITOIRE

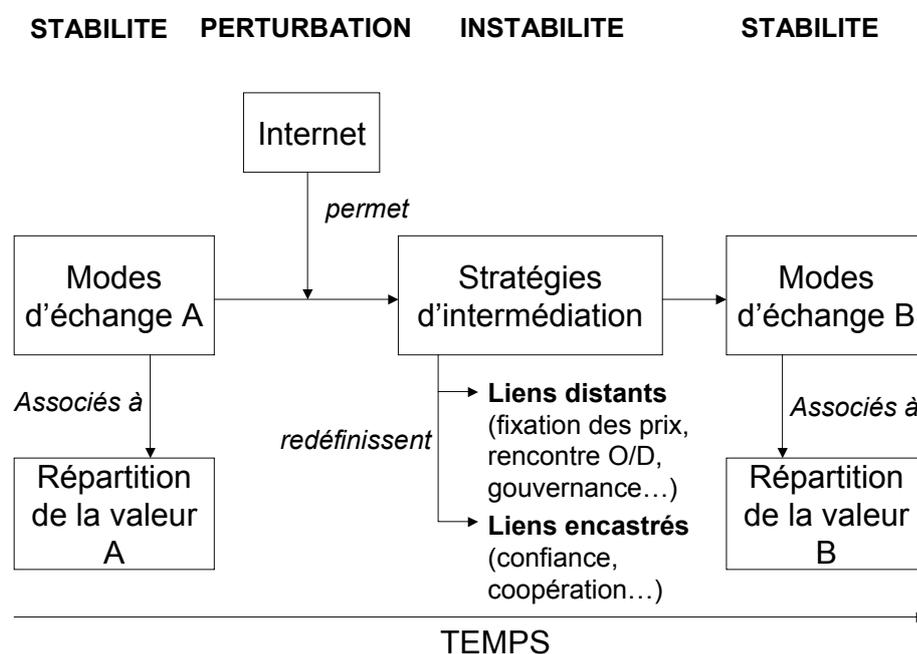
Les stratégies d'intermédiation consistent en la création d'un nouvel acteur commercial intermédiaire dans le système existant d'interrelations, avec l'objectif de redéfinir les modes d'échanges en cours. Ces stratégies peuvent être mises en œuvre par des nouveaux entrants et par des acteurs en place, comme ce fut le cas lors de l'essor d'Internet. Redéfinir les modes d'échange signifie changer la manière dont les liens distants et les liens encastrés sont organisés dans le système. En adaptant les fonctions d'intermédiation classiques proposées par les auteurs en microstructure des marchés (Spulber 1996b, en particulier) à

l'approche plus dynamique dont il est question ici, je postule qu'une stratégie d'intermédiation change les mécanismes par lesquels les prix sont fixés, la liquidité est générée, les acheteurs et les vendeurs se rencontrent et échangent, et les transactions sont garanties et contrôlées. En ce qui concerne le côté plus « encastré » des transactions, j'emprunte à la littérature sur les réseaux stratégiques et je postule qu'une stratégie d'intermédiation contribue également à créer des opportunités de confiance, de coopération dans la résolution de problème et d'échange d'information fine.

3.4. LE SYSTEME STABLE FINAL

Les nouveaux acteurs commerciaux intermédiaires vont soit survivre, soit disparaître. S'ils deviennent essentiels aux interrelations dans le système, ils survivent et contribuent à redéfinir les modes d'échange. Les stratégies d'intermédiation mises en œuvre pendant la période précédente conduisent à une nouvelle répartition stable de la valeur entre les acteurs.

Figure 1. Modèle conceptuel



4. PROTOCOLE DE RECHERCHE

4.1. UNITE D'ANALYSE ET QUESTIONS DE RECHERCHE

Amit et Zott (2001) posent la question de l'unité d'analyse pertinente pour comprendre comment le e-business crée de la richesse, et proposent le « business model » comme réponse.

Suivant ces deux auteurs, j'adopte ici le « business model » comme unité d'analyse. En effet, se focaliser sur l'entreprise donnerait une vue simpliste des phénomènes, puisque la notion d'intermédiation regroupe l'entreprise, ses fournisseurs, ses clients, partenaires, concurrents, etc. Le « business model » comme unité d'analyse a une portée plus large que l'entreprise et, comme chaque « business model » se centre sur une entreprise particulière, a une portée plus fine que la notion d'industrie. Adopter la perspective du « business model » permet d'orienter l'analyse sur deux principaux points, que j'adapte d'Amit et Zott (p. 514) : la manière dont les participants à la transaction permettent ou facilitent les transactions, et le mécanisme d'appropriation de valeur par l'entreprise dans son processus de facilitation des transactions dans le système.

4.2. ETUDES DE CAS

J'ai conduit quatre études de cas d'intermédiation pendant l'expansion d'Internet, entre 2000 et 2003. La recherche par étude de cas permet une compréhension détaillée des phénomènes lorsque les questions sont du type « comment » et lorsque l'on ne peut pas contrôler les phénomènes (Yin 2003). Ma posture ici est celle d'un observateur : pendant trois années, j'ai collecté des données sur l'évolution de ces quatre « business models » en essayant de comprendre leur évolution. Après le premier recueil de données, j'ai écrit pour chaque cas un texte de 20 pages environ. Cette première présentation des données s'est réalisée sans soucis de réduction car, à cette étape du travail, j'avais encore une idée très imprécise de la question de recherche. J'ai ensuite collecté de nouvelles données, puis rédigé des nouvelles versions de la monographie avec un souci croissant de réduction et des descriptions toujours plus centrées. Selon Miles et Huberman (1994), ce processus itératif et cyclique de collecte, réduction, présentation des données et ébauche de premières conclusions constitue déjà le processus d'analyse de données. Ce processus – environ quatre itérations pour chaque cas – a duré jusqu'à ce que les cas soient suffisamment centrés et riches pour permettre une comparaison. J'ai choisi une présentation narrative des données car la narration, en donnant une cohérence à des séries de faits, est bien adaptée à des études longitudinales et à la découverte de séquences de causes à effets. Des historiens comme Carr (1987) ou des chercheurs en sciences sociales comme Dumez et Jeunemaître (2004) ou Kiser (1996) ont expliqué les vertus organisatrices de la narration. Kiser explique : « la narration peut être définie comme une méthode – une forme de présentation des données optimale quand les données sont soit trop complexes soit trop fragmentées pour utiliser des techniques de

réduction de données (telles les présentations matricielles, tabulaires ou les analyses quantitatives) et lorsque la séquence temporelle et les détails particuliers constituent des aspects importants des données ou de l'argumentation développée » (p. 260).

Les quatre cas, dans leur version finale d'environ 30 pages chacun, sont organisés en trois mouvements : 1) comment le système s'organise avant la perturbation et quels sont les modes d'échange, 2) comment l'entreprise profite de l'opportunité d'Internet pour lancer une stratégie d'intermédiation et comment cette stratégie tend à redéfinir les liens distants et encastrés dans le système et 3) si la stratégie change ou non les modes d'échange et conduit ou non à une nouvelle répartition de la valeur dans le système. Chaque cas est centré sur un business model particulier mais prend également en compte des faits périphériques qui peuvent être utiles à la bonne compréhension du business model principal.

Les données viennent principalement de documents internes, communiqués de presse, articles dans des revues spécialisées et entretiens de confirmation (voir l'annexe pour plus de détails). J'ai systématiquement essayé d'identifier clairement les sources, évaluer la validité des informations et recouper les informations. Les données ont été confirmées et complétées par des entretiens. Après avoir analysé et comparé les quatre cas, j'ai demandé à des collègues de lire mes narrations et de donner leur propre interprétation des cas. Cette double-interprétation est utile en recherche qualitative car elle permet d'éviter des analyses biaisées dues à une trop forte implication de l'analyste dans ses cas. Elle joue le rôle « d'avocat du diable », pour reprendre un terme utilisé par Schouten et McAlexander (1995) dans leur recherche ethnographique sur les motards américains.

5. PRESENTATION DES CAS

Si les quatre cas sont tous liés à l'émergence d'Internet dans les relations marchandes, ils présentent des différences en termes de contexte. Ici, le « contexte » consiste en un système initial d'échanges, caractérisé par une certaine répartition du pouvoir et de la valeur, dans lequel la dynamique stratégique prend place. Je présente dans cette section les différences contextuelles et les différences en termes de stratégie d'intermédiation qui en découlent. Les principaux points sont présentés dans le tableau qui suit.

Initiateur(s) de la stratégie	Quelques spécificités des modes d'échanges initiaux	Principaux objectifs stratégiques des initiateurs	Stratégie d'intermédiation menée
Constructeurs automobiles	- Coopération des constructeurs automobiles avec leurs fournisseurs de rang 1 dans le design et le développement des sous-systèmes	- Nécessité de diminuer le prix final - Nécessité de maintenir ou d'accroître les marges.	<i>COVISINT</i> - Standardisation du processus d'approvisionnement avec les équipementiers de rang 1, par les outils de SCM

	- Tendance à encourager la standardisation des pièces par la modularité		- Meilleure comparabilité des biens par les catalogues et les enchères - Automatisation du processus de collaboration
Producteurs d'acier	- coopération ou relations étroites avec les gros clients - relations distantes avec les plus petits clients	<i>Avec les gros clients:</i> nécessité d'empêcher l'acier de devenir un bien sans valeur ajoutée <i>Avec les plus petits clients:</i> - nécessité de réduire les coûts de vente - nécessité de maintenir les relations commerciales « par tous les moyens »	<i>STEEL24.7</i> - orienté vers les plus petits clients - standardisation des processus d'approvisionnement - Incitation à l'intégration des systèmes d'approvisionnement des clients dans le système de Steel24.7
Nouvel entrant sur le marché de l'art	- rôle dominant de l'expertise dans l'établissement des prix des biens - coexistence de plusieurs types d'intermédiaires - opacité du marché - rôle spécifique des maisons de vente dans la fixation des prix de marché	- <i>côté vendeurs:</i> nécessité d'encourager des relations de confiance avec les clients, en particulier par l'expertise - <i>côté acheteurs:</i> payer le "prix juste" et accéder à de l'information fiable	<i>ARTPRICE</i> - centralisation et distribution des données sur le marché mondial de l'art - Révéler les "vrais" prix des oeuvres d'art - Influencer la dynamique du marché
Banque Nordea	- Précurseur dans la mise en oeuvre de relations électroniques avec ses clients pour les opérations journalières - Relations étroites avec les clients les plus profitables - focalisation sur la réduction des coûts dans les relations avec les clients de base	- nécessité de fidéliser les consommateurs - nécessité de progressivement augmenter les revenus issus des relations consommateurs	<i>SOLO MARKET</i> - Imbriquer le e-banking et le e-commerce - garantir les transactions par un système sécurisé de "e-paiement" - Accroître la fidélité du consommateur par une personnalisation de l'offre et la création d'habitudes

5.1. DES SITUATIONS DE DEPART CONTRASTEES

Le premier cas « Covisint » concerne les relations entre les constructeurs automobiles américains et leurs équipementiers de rang 1. Traditionnellement, les fabricants américains résolvent les problèmes avec leurs équipementiers en les remplaçant par d'autres équipementiers. General Motors a été précurseur dans la formalisation des transactions et la standardisation des produits, organisant ainsi la concurrence et la 'substituabilité' entre les fournisseurs. Mais la concurrence japonaise a poussé les constructeurs américains à plus d'encastrement avec leurs fournisseurs et à s'inspirer du modèle nippon de « coopération ». Les contrats équipementiers-constructeur durent maintenant quatre ou cinq ans, alors qu'une durée d'une année était la norme avant les années 90 (Helper et MacDuffie 2003). Devenant progressivement des constructeurs de sous-systèmes de véhicules, les équipementiers doivent tisser des liens étroits avec leurs clients et coopérer dans le design et le développement de ces sous-systèmes. Parallèlement à ce mouvement, les constructeurs poussent à la standardisation à travers la production modulaire. Celle-ci permet aux producteurs de personnaliser le produit final en assemblant des parties standardisées de véhicules, ce qui conduit à une meilleure adaptabilité au marché et à des réductions de délais et de coûts. Ainsi, le secteur automobile américain est caractérisé par un enchevêtrement de liens distants et de liens encastres entre constructeurs et équipementiers.

Le deuxième cas « Steel24-7 » concerne les relations entre les producteurs européens d'aciers et leurs clients. Il faut ici distinguer deux catégories de clients. Dans la première catégorie, on trouve les constructeurs automobiles, les fabricants de produits électroménagers et de fer blanc. Ces clients achètent de larges quantités d'acier hautement technique et entretiennent des relations étroites avec leurs fournisseurs. La seconde catégorie regroupe des revendeurs et des clients industriels comme des fabricants de fûts, de grues ou de bouteilles de gaz ou des acteurs du BTP. Ce sont de plus petits clients qui n'ont pas développé des relations étroites avec les producteurs d'acier. Ils achètent de l'acier basique et négocient trimestre après trimestre, ce qui les rend plus vulnérables aux fluctuations de prix que les gros clients. D'un autre côté, ils peuvent relativement facilement passer d'un fournisseur à l'autre. Leurs relations avec les producteurs d'acier peuvent être assimilées à des liens distants, concentrés sur les prix et les quantités. La première catégorie de clients a déjà investi dans des systèmes spécifiques d'échange électronique de type EDI. Ce n'est pas le cas pour la seconde catégorie. A cause de la surproduction mondiale, le principal défi pour les producteurs d'acier consiste à éviter que les prix ne s'effondrent. Deux priorités stratégiques sont affichées : d'une part, éviter que l'acier ne devienne un produit de base en innovant et en proposant des aciers à valeur ajoutée ; d'autre part réduire le coût de production et de vente pour l'acier normal, ceci afin de maintenir des marges positives.

Le troisième cas « Artprice » concerne les relations entre les vendeurs d'œuvres d'art et les acheteurs potentiels ou actuels. Les modes d'échanges sur le marché de l'art présentent au moins trois spécificités. La première est le rôle de l'expertise dans la fixation du prix des biens. Chaque œuvre est différente et sa qualité s'évalue selon des paramètres complexes liés à l'histoire de l'art, à l'originalité de l'œuvre, aux techniques de production et à la dynamique du marché. Seul un expert ou le producteur lui-même (l'artiste) peut fixer un prix. La seconde spécificité est une conséquence de la première : le marché est contrôlé par de nombreux intermédiaires comme les marchands, les galeries, les maisons de ventes et les courtiers indépendants. Ces acteurs « font » le marché en définissant la qualité et le prix des œuvres. Troisièmement, parmi ces intermédiaires, les maisons de ventes jouent un rôle central car elles contribuent à la visibilité des transactions à l'échelle mondiale. En particulier, elles contribuent à la transparence du marché par le mécanisme d'enchères et la publication des résultats d'adjudications. En objectivant le processus de fixation des prix et, dans une certaine mesure, en rendant inutiles les relations interpersonnelles étroites pendant le processus de transaction (même si les relations interpersonnelles existent avant et après les enchères), elles

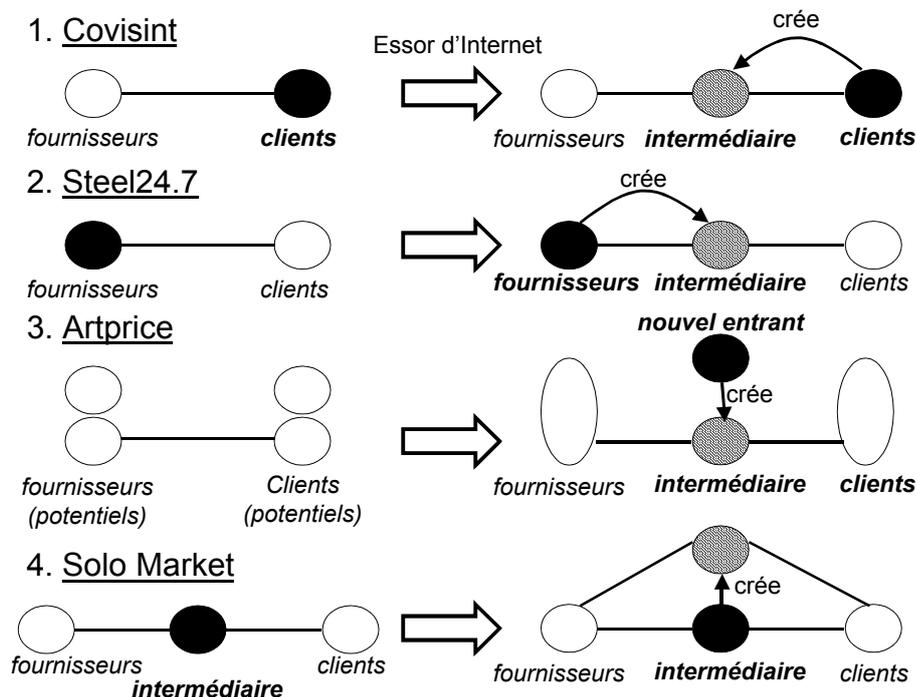
tendent à créer une ‘culture du lien distant’ sur un marché caractérisé par un fort encastrément entre l’acheteur et le vendeur. L’expertise des commissaires-priseurs participe à la création de confiance entre les clients potentiels et l’entreprise, et constitue ainsi un premier facteur-clé de succès de ces institutions. Un second facteur-clé de succès tient à leur capacité à attirer de nouveaux clients, en particulier des jeunes, en démystifiant un marché qui souffre encore d’une image d’opacité.

Le dernier cas « Solo Market » concerne les relations entre la première banque scandinave et ses clients. Nordea exerce son activité en Suède, Finlande, Danemark et Norvège, à la fois en tant que banque commerciale et banque d’affaire. Le cas se restreint à l’activité commerciale de la banque. En 2001, la clientèle, individuelle et professionnelle, a été répartie en trois segments : fondamentale, intermédiaire et basique, selon le volume d’affaire. Il y a des niveaux de service et des prix différenciés pour chaque segment. L’objectif de Nordea est de faire passer les clients basiques dans la catégorie intermédiaire et les clients intermédiaires dans la catégorie fondamentale. Plus le client s’élève dans les segments, plus la banque entretient des relations étroites avec lui. Comme le souligne le rapport annuel 2001 : « un défi important est d’augmenter la fidélité du consommateur, et par conséquent les volumes d’affaires. Des relations de long terme et un haut degré de satisfaction consommateur contribuent à une rentabilité de long terme forte. » A cause de la globalisation du marché bancaire scandinave et de la forte concurrence entre les banques nordiques, un des facteurs clés de succès pour l’activité commerciale de Nordea réside dans sa capacité à tisser des relations plus encastrées avec ses clients les plus profitables.

5.2. PRESENTATION DES STRATEGIES D’INTERMEDIATION

Les quatre types de stratégie d’intermédiation étudiées ici sont schématisées figure 2 et détaillées dans ce qui suit.

Figure 2. Stratégie d'intermédiation : quatre cas contrastés



Covisint

Le 25 février 2000, DaimlerChrysler, Ford Motor Company et General Motors annoncent leur décision de construire ensemble le « plus grand marché B-to-B en ligne du monde ». Renault-Nissan rejoint la plate-forme en avril. La nouvelle place de marché électronique prend rapidement le nom de Covisint. PSA Peugeot-Citroën adhère en mai 2001.

L'objectif est d'intermédier les relations entre les constructeurs automobiles et leurs fournisseurs de rang 1. L'intermédiation repose sur trois types d'outils. Premièrement, la plate-forme propose des outils de transactions : catalogues privés, contrôle d'actifs (outils permettant de suivre les actifs pour leurs ventes potentielles, réaffectation ou destruction), et des outils d'enchères (principalement des enchères inversées initiées par les acheteurs, c'est-à-dire les constructeurs). Deuxièmement, les outils de supply chain management permettent de partager de l'information en temps réel sur les stocks, les prévisions de la demande, les facturations et la qualité des biens. Troisièmement, des outils de collaboration incluant des espaces de travail virtuels, des systèmes de conférences en ligne et des plates-formes de visualisation en trois dimensions, permettent une collaboration en temps réel et augmentent l'intégration entre les partenaires via Internet.

Courant 2002, les outils de supply chain management et de collaboration s'avèrent être un échec, et les équipementiers se montrent plutôt réticents à rejoindre la plate-forme. Le nouveau président décide alors de recentrer l'activité sur les outils les moins infructueux et

d'abandonner les autres. En février 2004, Covisint est vendu à une compagnie de logiciel, Compuware.

Steel24.7

Le 22 juin 2000, plusieurs producteurs européens d'acier, Arbed/Aceralia, Corus, Thyssenkrupp Steel et Usinor, annoncent le lancement d'une place de marché électronique de vente, Steel24.7, avec pour ambition de standardiser et d'optimiser le processus commercial. La plate-forme est censée être un « consortium » qui centralise les opérations d'achats et de ventes dans l'industrie de l'acier. Après la fusion d'Usinor et d'Arbed-Aceralia dans Arcelor, Steel24.7 commence son activité, en novembre 2001.

L'objectif est d'intermédiaire les relations entre les producteurs d'acier et certains de leurs clients. Les produits vendus via la plate-forme sont principalement des aciers de base et les clients sont principalement des petits clients industriels n'ayant pas des besoins d'aciers à très haute valeur ajoutée. Steel24.7 est présenté comme un acteur neutre et indépendant contribuant à réduire les coûts de transaction. L'intermédiation repose sur plusieurs types d'outils. Grâce à l'outil « offer to sell », les producteurs d'acier proposent leurs produits et leurs services en ligne. Réciproquement, le système « quotation request » permet aux acheteurs d'afficher leurs besoins. Ils peuvent également choisir leurs produits par l'outil de catalogue électronique. De l'autre côté, les producteurs d'acier peuvent vendre leurs produits au meilleur prix grâce à un processus d'enchères électroniques. Le système « order progress » facilite la gestion des transactions en donnant aux clients de l'information à jour sur leurs commandes.

En novembre 2002, environ 60 clients réguliers assurent à la plate-forme un revenu constant, mais elle reste financièrement dépendante des producteurs d'aciers qui, en plus d'être les investisseurs, payent un droit annuel d'inscription. En février 2004, Corus se retire et ses parts sont rachetées par Arcelor et Thyssenkrupp Steel. Les transactions qui passent par la plate-forme représentent un faible pourcentage des ventes totales des producteurs.

Artprice

En février 1997, le groupe Serveur, spécialisé dans la gestion des bases de données administratives et juridiques, se diversifie dans le marché de l'art en créant Artprice. Artprice est censé transformer un marché opaque en un marché transparent. En janvier 2000, Artprice est introduite sur Euronext Paris. Le groupe Bernard Arnault acquiert alors environ 17% des actions.

L'objectif est d'intermédiaire les relations entre ceux qui possèdent l'information et ceux qui en ont besoin, comme les compagnies d'assurance, les banques, les collectionneurs, les acheteurs potentiels, etc. L'intermédiation consiste en une centralisation, en un retraitement et en une distribution de l'information auprès du public. A propos de la centralisation, Artprice construit rapidement une base de données en achetant successivement des index, des bases, des dictionnaires et d'anciens ouvrages dans le monde entier, couvrant 3 siècles de cotation d'art. Il collecte également de manière journalière les résultats de 2000 enchères à travers le monde. A propos du retraitement des données, Artprice a développé une gamme d'indicateurs économiques incluant des outils économétriques qui donnent des évaluations pour chaque artiste. La vente de l'information se fait à travers plusieurs canaux : le papier, CD-ROM, Internet, etc.

En décembre 2001, Artprice annonce des revenus en baisse et un déficit en hausse. Le prix des actions Artprice chute continuellement. Une année plus tard, les revenus se révèlent stables mais le déficit continue de s'accroître. Le président décide alors de concentrer les efforts dans la baisse des coûts. A la fin de 2003, Artprice annonce des revenus stables et des pertes.

Solo Market

Solo Market, lancé en 1999, est le fruit d'une histoire déjà longue d'électronisation des transactions bancaires en Scandinavie. Mais ce n'est pas une plate-forme de e-banking : il s'agit d'une place de marché commerciale visant à intermédiaire les transactions entre les clients individuels et professionnels de Nordea. L'objectif est d'inciter les marchands-clients à vendre des produits et des services à n'importe quel autre client de Nordea et, ainsi, à utiliser les produits et services financiers proposés par Nordea. En août 2000, Solo Market rassemble 450 magasins, tous clients de Nordea. En janvier 2003, 700 magasins de Suède, Norvège, Finlande et Danemark sont présents sur la plate-forme. Solo Market fait partie d'un portail plus large appelé Solo, qui, lui, propose des services de e-banking et qui rassemble 3,3 millions de clients.

L'intermédiation par Solo Market repose sur deux principaux outils : un système électronique qui permet de payer directement avec un simple mot de passe (e-paiement), et la possibilité pour le marchand d'envoyer une facture électronique au consommateur, qui paye en retour. Le fait qu'une banque soit à l'origine du projet constitue une garantie pour les transactions financières entre les deux parties.

6. RESULTATS

De la comparaison des cas, je propose quatre principaux résultats. Les deux premiers répondent à la question « pourquoi de tels intermédiaires sont-ils apparus ? » et les deux derniers répondent à : « qu'ont-ils changé dans la structure des systèmes de valeur ? »

6.1. DU SYSTEME STABLE INITIAL A LA RE-INTERMEDIATION : ANALYSE CONTEXTUALISEE DES STRATEGIES D'INTERMEDIATION

Pour expliquer la dynamique, les différences dans les stratégies d'intermédiation doivent être rapportées aux différences en termes de contextes. La comparaison des quatre cas aboutit à deux résultats : 1) les stratégies d'intermédiation sont initiées soit par des acteurs qui dominent la chaîne d'offre soit par des acteurs externes qui veulent déranger l'actuelle répartition du pouvoir dans la chaîne d'offre ; et 2) les stratégies d'intermédiation sont mises en œuvre pour modifier d'une manière ou d'une autre les aspects purement transactionnels des relations et l'encastrement avec les fournisseurs et/ou les clients.

A propos du premier résultat, je fais une distinction entre Covisint, Steel24.7 et Solo Market d'un côté, lesquels ont été créés par des acteurs en place, et Artprice de l'autre côté, qui est créé par un nouvel entrant sur le marché de l'art. Dans les trois premiers cas, les initiateurs de la stratégie sont des acteurs qui dominent leurs chaînes d'offre en termes de pouvoir : les grands constructeurs automobiles versus les équipementiers (Covisint), les producteurs européens d'acier versus les petits clients (Steel24.7), Nordea versus des clients individuels et professionnels (Solo Market). Des initiatives ont pu être prises par des acteurs moins dominants, mais sans viabilité. En particulier, dans l'industrie automobile, cinq mois après la création de Covisint, huit grands fournisseurs, parmi lesquels Delphi, Eaton, Motorola, TRW et Valéo, annoncent qu'ils fondent un groupe de réflexion et d'étude, appelé S8, visant à décider comment mettre en commun leurs efforts pour utiliser la technologie Internet dans « l'amélioration » de leurs relations avec les constructeurs automobiles. Sous la pression de leurs clients, en particulier de General Motors, ils ont tous abandonné ce projet indépendant et rejoignent Covisint. Quelques fournisseurs spécifiques, plus puissants, ont réussi à créer leur plate-forme indépendante. Ce fut le cas avec la plate-forme « RubberNetwork », qui regroupait les grands fournisseurs de pneus et de caoutchouc comme Dunlop, Goodyear et Michelin. Les stratégies d'intermédiation venant des acteurs en place semblent donc n'être viables que si ces acteurs ont, d'une manière ou d'une autre, plus de pouvoir que les autres acteurs dans leur chaîne d'offre.

Les stratégies d'intermédiation peuvent également être mises en œuvre par de nouveaux entrants, comme c'est le cas pour Artprice. Le marché de l'art est dominé par les experts, qui connaissent la valeur des œuvres – ou qui font la valeur des œuvres – et qui contribuent à l'opacité du marché. Lorsque Artprice est lancé, l'initiateur de la stratégie expliquait qu'il voulait radicalement changer la répartition du pouvoir sur le marché de l'art en luttant contre les asymétries d'information. L'objectif général était de « normaliser » le marché. L'initiateur peut ainsi être considéré comme un entrepreneur classique, qui veut changer un marché à son propre avantage par l'innovation, avec la spécificité ici que l'innovation consiste en la création d'un nouvel intermédiaire.

Le deuxième résultat se rapporte à l'idée selon laquelle il existe toujours une tension dans le système. Même si l'un des acteurs a tendance à dominer les autres, cette domination n'est jamais totale ni incontestable : des acteurs moins puissants dans le système ont un pouvoir de négociation sur les acteurs plus puissants. Une stratégie d'intermédiation peut alors être comprise comme une tentative par l'acteur dominant de résoudre ces tensions en jouant sur des aspects purement transactionnels de la relation et sur l'encastrement. Dans le secteur de l'automobile par exemple, les constructeurs ont développé des relations plus encadrées avec leurs équipementiers de rang 1 depuis le milieu des années 80. La répartition du pouvoir dans la chaîne est devenue alors moins asymétrique que par le passé. A la fin des années 90, les constructeurs américains ont commencé à souffrir de faibles marges et d'une forte concurrence par les prix, révélant ainsi des tensions dans la chaîne. Covisint a été lancée à un moment où les constructeurs automobiles américains avaient besoin de regagner du pouvoir sur leurs équipementiers de rang 1. Les outils d'enchères et de catalogues, en facilitant la comparaison entre les fournisseurs, et les outils de supply chain management, en standardisant le processus d'approvisionnement, peuvent remettre en question le pouvoir de négociation des équipementiers sur les constructeurs. Les outils de collaboration jouent un rôle ambigu : sans remettre en question la nécessité d'une collaboration entre les constructeurs et leurs équipementiers de rang 1, ils ont tendance à standardiser et à automatiser le processus de co-design et de co-développement. Je propose ici une interprétation : Covisint constitue une tentative de la part des constructeurs automobiles américains de « désencadrer » leurs relations avec leurs fournisseurs en se recentrant sur des aspects plus transactionnels. Les tensions apparaissent différemment dans le secteur de l'acier, où les gros producteurs vendent de l'acier de base à leurs petits clients. Dans ce cas, le principal défi consiste à réduire les coûts de vente – afin de rester profitable sur un marché où

la compétition par les prix est rude – et à verrouiller leurs clients. Comme l’expliquait un directeur de Steel24.7 en 2001 :

Dans la sidérurgie, les gens se connaissent. On ne découvre pas quelqu’un qui aurait envie d’acheter une bobine d’acier comme ça, du jour au lendemain. Tous les acheteurs connaissent tous les vendeurs, et réciproquement (...) Donc le véritable enjeu, ce sont les relations commerciales qui préexistent, qui sont maintenues par toutes sortes de moyens, et pas forcément sur Internet. La partie découverte de nouveaux clients est marginale, et même la partie fixation de prix avec les clients existant... C’est une donnée que nous devons composer mais qui ne paraît pas être l’enjeu principal.

Sur ce point, Steel24-7 est comparable à Solo, qui constitue un moyen de fidéliser les clients existants en proposant de nouveaux services valorisés, comme l’expliquait le directeur de l’activité électronique de Nordea en 2001 :

La valeur pour les consommateurs professionnels réside dans la possibilité de payer directement. La firme suédoise Electrolux a calculé que si elle vend et utilise des méthodes de facturation classique, cela lui coûte environ 500 couronnes à chaque fois, environ 80 Euros. Nos outils de paiements coûtent 3 couronnes (...) Tout le monde va économiser. Par la e-facturation, vous vous passez de papier et de main d’œuvre, par la e-identification, vous n’avez pas à construire votre propre système puisque vous pouvez utiliser un système que des millions de consommateurs utilisent déjà, et auquel ils sont habitués. (...) La viscosité des relations marchandes par Internet est beaucoup plus grande que dans des agences, car les consommateurs s’habituent à l’outil et ne vont pas ailleurs.

Steel24.7 et Solo capitalisent donc sur des relations existantes et proposent un degré d’intégration plus élevé à travers des systèmes commun d’approvisionnement pour le premier, et des outils de e-commerce pour le second. Cela devrait aboutir à un verrouillage plus fort des petits clients.

Dans le cas du marché de l’art, les tensions proviennent principalement de la difficulté pour les vendeurs à trouver de nouveaux clients et de créer des relations de confiance. Comme l’expliquait une responsable développement de Christie’s en 2002 :

La différence entre un client potentiel et un client, c’est la confiance humaine. Notre travail consiste précisément à construire cette confiance humaine, en éduquant nos consommateurs sur le fonctionnement du marché de l’art, en écoutant leurs questions et leurs peurs, en parlant avec eux, en face à face ou par téléphone. Les relations humaines et l’expertise sont essentielles dans notre activité.

Artprice est une stratégie intéressante, car, tout en prenant en compte ces tensions, elle propose une solution très différente de celle consistant à favoriser les relations humaines et l’expertise. Elle vise à transformer le marché de l’art en un marché transparent et facilement compréhensible, par la diffusion d’indicateurs économiques comprenant des cotations et des outils économétriques. En d’autres termes, Artprice propose de « désencastrer » un marché fortement encadré en se focalisant sur les aspects purement transactionnels des relations.

6.2. DE LA RE-INTERMEDIATION AU SYSTEME FINAL : LES STRATEGIES D'INTERMEDIATION ET LA REDEFINITION DES LIENS

La comparaison des cas permet de proposer les résultats suivants : 3) pendant un certain temps, le système est instable pour trois raisons principales : l'existence d'une forte concurrence entre des stratégies concurrentes lancées par différents acteurs, les réactions de défense des acteurs menacés par ces stratégies, et la résistance des manières de faire usuelles face à la volonté de changement ; et 4) lorsque les stratégies d'intermédiation ne remettent pas en question les liens encastrés existants et lorsqu'elles créent de nouvelles routines dans les modes d'échange entre fournisseurs et clients, alors elles peuvent influencer la répartition du pouvoir et de la valeur dans la chaîne.

Le troisième résultat donne un fondement empirique à l'idée d'instabilité. Par exemple, dans l'industrie automobile, le projet S8 déjà évoqué plus haut peut être considéré comme une stratégie rivale. Dans le cas de Steel24.7, on peut noter un fait intéressant : le jour même du lancement de la plate-forme, les quatre initiateurs lançaient une autre stratégie, « BuyForMetal », dédiée à l'approvisionnement, et Usinor lançait une plate-forme de vente, SteelUser, pour ses petits clients. Ces stratégies coûteuses sont menées en parallèle par les mêmes acteurs, et peuvent s'interpréter comme une mise en concurrence délibérée de plusieurs projets pour pallier une absence de visibilité sur le futur. BuyForMetal est d'ailleurs abandonnée en 2003. Dans le cas de Solo Market, le directeur des activités électroniques de Nordea expliquait en 2001 :

Je dirais que le principal obstacle dans la plupart des banques, et en partie dans la notre, réside dans le fait que les forces de ventes ne sont pas encore complètement mobilisées pour changer la manière que nous avons de voir le consommateur. Une partie de l'encadrement vit encore dans le passé. Et cela signifie que l'on ne vend pas assez vite les nouveaux services proposés sur Internet : le e-paiement et les services les plus simples parviennent à percer, mais les plus nouveaux pourraient être poussés plus vite, en particulier les services de e-commerce, où les efforts de ventes actuels sont inégaux. C'est un obstacle pour provoquer le déclin.

Les résistances ne sont donc pas uniquement le fait d'acteurs externes dont la place dans le système peut être remise en question par la stratégie d'intermédiation, mais également le fait des initiateurs eux-mêmes qui ne parviennent pas à décider, ou en interne de certaines catégories d'employés qui redoutent une remise en cause de leur utilité.

Le quatrième résultat concerne la capacité de la stratégie à changer les modes d'échange dans le système, ce qui implique, premièrement, que la stratégie ait été acceptée par les autres acteurs non initiateurs et, deuxièmement, qu'elle ait permis aux initiateurs de gagner en termes de pouvoir dans la chaîne. Comme le montre le premier résultat, les

stratégies d'intermédiation sont lancées soit par des acteurs qui dominent le marché, soit par des nouveaux entrants. Les stratégies donnent naissance à un nouvel intermédiaire qui se trouve inévitablement sous le contrôle des initiateurs. Ainsi, Covisint est sous le contrôle des gros constructeurs automobiles, Steel24.7 des grands producteurs d'acier européens, Artprice est contrôlé par le Groupe Serveur et Solo Market par Nordea. L'un des principaux défis pour les initiateurs consiste à faire en sorte que ce nouvel intermédiaire soit accepté par l'autre partie à la transaction : les équipementiers de rang 1 pour Covisint, les petits consommateurs pour Steel24.7, les vendeurs et acheteurs d'œuvres d'art pour Artprice, les clients individuels et professionnels pour Solo Market.

Le quatrième résultat révèle alors un paradoxe : comment un intermédiaire qui est supposé donner plus de pouvoir à l'une des deux parties à la transaction peut être accepté par l'autre partie ? La comparaison des quatre cas donne quelques éléments de réponse. Covisint est certainement le pire exemple : en dépit d'efforts financiers et humains considérables, la stratégie n'a pas réussi à changer la répartition du pouvoir dans la chaîne de l'automobile. Par comparaison, Steel24.7 a connu une réussite plus grande dans la résolution de certaines tensions dans la chaîne. L'une des différences les plus pertinentes entre les deux stratégies est la suivante : Covisint a remis en question les relations encastrées en place alors que Steel24.7 a créé de nouvelles routines dans des relations distantes. Covisint, en intermédiant électroniquement toutes les catégories de relations entre les constructeurs et les équipementiers, a contribué à remettre en question l'importance de la confiance interpersonnelle et à assimiler la notion d'information fine à des données standardisées et facilement transférables. Steel24.7 s'est concentré sur des clients qui n'avaient pas développé des relations étroites avec les producteurs d'acier, leur a proposé des outils supposés leur faciliter les processus de transaction et a contribué à créer de nouvelles routines transactionnelles. Que les petits clients choisissent ou non d'adopter ces outils de transactions, leurs relations avec les fournisseurs d'acier ne pouvaient être radicalement remises en question puisqu'ils n'avaient aucun lien encastré avec eux. Rejoindre la plate-forme entraînait simplement un plus grand degré de dépendance, avec, en retour, une meilleure efficacité transactionnelle.

Artprice et Solo Market vont également dans le sens du quatrième résultat. Artprice est apparu soudainement sur le marché de l'art et a cherché à remettre en question les liens encastrés établis : contestation de l'expertise comme fondement de la confiance par la révélation du « vrai » prix de l'art à tout individu prêt à payer pour, et réduction de la notion

d'information fine à quelques données objectives comme l'artiste, la période, le type de bien et le prix. En dépit de tous les efforts de compilation des données et de rachats de base, Artprice n'a pas réussi à changer la répartition du pouvoir et de la valeur dans le système. Différemment, Solo Market visait à créer des liens transactionnels entre des acteurs jusqu'alors non reliés entre eux, et ainsi à faire émerger de nouvelles routines. L'outil particulier de « liste d'événements » constitue un exemple de ces nouvelles routines. Par cet outil, Solo Market exploite l'information sur les besoins potentiels des clients individuels, comme l'explique le directeur de l'activité électronique de Nordea :

Si le prochain événement dans votre vie consiste à partir en vacances à l'étranger, de nombreux marchands aimeraient bien simplifier votre organisation : comment s'y rendre, que voir, où dormir, etc. (...) Ce que l'on est en train de faire ici, c'est aider les consommateurs qui rencontrent ce problème de trop-plein informationnel. Je pense que de nombreux consommateurs seraient reconnaissants de voir que quelqu'un essaye de dresser un panorama simple de ce dont ils ont besoin, que ce soit au niveau bancaire, assurance, achats, choses à faire, etc.

Solo Market ne remet aucunement en question les liens existants et ne fait que de créer de nouvelles routines transactionnelles. Son succès auprès des clients de Nordea montre qu'il peut contribuer à changer la répartition du pouvoir et de la valeur dans le système.

7. DISCUSSION

Les quatre résultats induits de la comparaison des cas affinent le modèle conceptuel général de la figure 1. Les deux premiers résultats précisent la dynamique entre le système initial stable et la mise en œuvre de la stratégie d'intermédiation. Les deux derniers précisent la dynamique entre cette mise en œuvre et le système final où la répartition du pouvoir et de la valeur entre les acteurs de la chaîne peut avoir changé.

On peut s'interroger sur la portée de ces résultats. En particulier, dans quelle mesure ne s'avèrent-ils pas contingents au phénomène Internet ? Cette « perturbation » dont il est question ici n'arrive pas tous les jours dans la vie des entreprises. Faut-il alors attendre un tel phénomène pour voir des stratégies d'intermédiation émerger ? Il est évident que l'intermédiation dépasse ce contexte particulier : le développement des centrales d'achats, sous forme de partenariats ou de joint-ventures, constitue une stratégie initiée par des entreprises oeuvrant dans la restauration collective par exemple qui vise à redéfinir la structure des systèmes de valeur producteurs-grossistes-restaurateurs en y ajoutant un agent intermédiaire en amont du restaurateur. Il s'agit bien ici d'une stratégie d'intermédiation hors phénomène Internet. Mais dans ce cas se pose la question de la perturbation : comment sont apparues ces centrales d'achats ? Y a-t-il eu un événement déclencheur ? Si la généralisation

du concept de stratégie d'intermédiation ne semble pas poser problème, celle du modèle dynamique est plus problématique. Il faudrait alors, dans des futures recherches sur le sujet, étudier des cas hors contexte Internet pour comprendre de manière plus générale la dynamique stratégique de l'intermédiation

Les résultats identifient un risque à mener une stratégie d'intermédiation qui aurait pour objectif de « désencastrer » des relations existantes. Ce point est cohérent avec la littérature en microstructure des marchés, pourtant plus concernée par les liens distants, qui insiste sur l'expertise des intermédiaires vecteurs de confiance dans des marchés caractérisés par de fortes asymétries d'information. Les cas révèlent assez clairement que certains acteurs comme Covisint ont tenté de faire passer de l'information fine caractéristique des liens encadrés via des canaux électroniques, ce qui a échoué. Peut-être avons-nous là une spécificité de l'époque Internet, où l'on a vu se multiplier les expérimentations parfois hasardeuses dont on se demande aujourd'hui comment elles ont pu être financées. Mais les explications contingentes à l'époque ne suffisent pas à comprendre les cas présentés ici : Covisint a été initié par le directeur des achats au niveau mondial de General Motors, c'est-à-dire un expert des relations avec les équipementiers. Il serait alors intéressant de savoir si cet impossible 'désencastrement' des relations est spécifique à l'intermédiation électronique ou si cela se généralise au delà du contexte.

Les résultats se focalisent sur la redéfinition des modes d'échange en termes de pouvoir et de répartition de la valeur. Mais on peut se demander si une stratégie d'intermédiation, en plus de redéfinir la répartition du pouvoir et de la valeur dans le système, peut augmenter la valeur créée par le système dans son ensemble. Le cas Solo-Market est sur ce point intéressant, puisque la place de marché apporte quelque chose en plus dans un système de relations bien établi entre les clients de la banque Nordea. Cette création de valeur se double d'une appropriation de valeur grâce aux outils payants de e-paiement et e-invoice. Evidemment, le lien entre la création et l'appropriation de valeur pose des questions conceptuelles, en particulier jusqu'où l'intermédiaire peut-il s'approprier la valeur créée sans être évincé du système ? La réponse dépend des relations de pouvoir dans le système, mais comment mesurer le pouvoir de la firme A sur la firme B ? Le créateur d'Artprice pensait vendre pour 4 dollars une information qui rapporterait 200 dollars à celui qui se la procurerait. Pourtant, cette supposée création de valeur n'a pas suffi à Artprice pour être accepté par le système de valeur dans lequel il tentait de s'insérer. Les futures recherches pourront s'interroger sur les modes de création de valeur par les stratégies d'intermédiation. N'y a-t-il

pas pour ce type de stratégie une nécessité de créer de la valeur à la fois pour l'amont et pour l'aval ? Autrement dit, la création de valeur pour le seul client suffit-elle à pérenniser une stratégie d'intermédiation ? Le cas Artprice invite à répondre par la négative.

8. CONCLUSION

Partant du constat que l'essor d'Internet dans les années 2000 a offert l'opportunité à certaines firmes de ré-intermédiaire leurs relations clients et fournisseurs, l'article propose de réexaminer la notion d'intermédiation d'un point de vue stratégique. Son objectif est de montrer que la dynamique des systèmes d'interrelations organisationnelles peut être mieux comprise en considérant que les entreprises sont à l'origine de stratégies d'intermédiation visant à gagner en pouvoir sur les autres acteurs du système, et donc à s'approprier une plus grande part de la valeur créée. L'intermédiation est ici considérée dans sa dynamique, comme le montre le cadre théorique en quatre périodes et le choix d'étudier les cas longitudinalement sur trois années.

Les résultats et leur discussion permettent d'aboutir aux conclusions suivantes. Tout d'abord, l'intermédiation est liée aux positions de pouvoir dans les systèmes de valeur, donc l'aborder d'un point de vue stratégique permet d'intégrer le point de vue fonctionnaliste des théoriciens en microstructure de marchés dans un jeu où l'enjeu réside dans l'appropriation d'une part de la valeur créée par le système. Ensuite, les stratégies d'intermédiation modifient les liens distants et encastrés entre les acteurs du système, mais il semble exister sur ce point une hiérarchie des pratiques : en particulier, une stratégie d'intermédiation qui remettrait en question les liens encastrés existants et qui ne créerait aucune nouvelle routine dans les modes d'échange semble vouée à l'échec. Enfin, empiriquement, les stratégies d'intermédiation dépassent le contexte d'Internet, mais il faudrait vérifier dans quelle mesure le cadre théorique présenté ici – en particulier dans sa dimension dynamique – suffit à établir des résultats plus généraux. Il paraît ainsi souhaitable que les futures recherches sur le sujet choisissent des cas d'intermédiation hors phénomène Internet pour fonder une théorie plus générale des stratégies d'intermédiation.

9. ANNEXE

Sources des données

	Steel24-7	Covisint	Artprice	SoloMarket
Interviews	7%	4%	8%	2%
Documentation interne	26%	15%	41%	28%
Revue Internet	12%	31%	9%	16%
Organismes publics	7%	7%	10%	3%

Revue / sites sectoriels	40%	24%	17%	7%
Revue généralistes	8%	18%	11%	40%
Autres	0%	1%	4%	4%

(Base documentaire finale : Steel24-7 : 43 documents ; Covisint : 71 ; Artprice : 53 ; Solo : 75)

10. BIBLIOGRAPHIE

- Amit R. et Zott C. (2001), "Value Creation in E-Business", *Strategic Management Journal*, vol. 22, June-July, p. 493-520.
- Bagehot W. (1971), "The Only Game in Town", *Financial Analysts Journal*, vol. 27, p. 12-14.
- Bakos Y. (1997), "Reducing Buyer Search Costs: Implications for Electronic Marketplaces", *Management Science*, vol. 43, n° 12, December 1997, p. 1676-1692.
- Benston G. J. et Smith C. W. (1976), "A transactions cost approach to the theory of financial intermediation", *The Journal of Finance*, vol. 31, n° 2, Mai 1976, p. 215-231.
- Bettis R. A. (1998), "Commentary on 'redefining industry structure for the information age' by J.L. Sampler", *Strategic Management Journal*, vol. 19, n° 4, April, p. 357-361.
- Bhattacharya S. et Thakor A. V. (1993), "Contemporary Banking Theory", *Journal of Financial Intermediation*, vol. 3, n° 1, October, p. 2-50.
- Biglaiser G. (1993), "Middlemen as experts", *RAND Journal of Economics*, vol. 24, n° 2, Summer 1993, p. 212-223.
- Biglaiser G. et Friedman J. W. (1994), "Middlemen as guarantors of quality", *International Journal of Industrial Organization*, vol. 12, n° 4, December, p. 509-531.
- Borenstein S. et Saloner G. (2001), "Economics and Electronic Commerce", *Journal of Economic Perspectives*, vol. 15, n° 1, Winter 2001, p. 3-12.
- Brousseau E. (2002), "The governance of Transaction by Commercial Intermediaries", *International Journal of the Economics of Business*.
- Brynjolfsson E. et Smith M. D. (2000), "Frictionless Commerce? A Comparison of Internet and Conventional Retailers", *Management Science*, vol. 46, n° 4, April 2000, p. 563-585.
- Burt R. S. (1992), *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Harvard University Press.
- Burt R. S. (1997), "The Contingent Value of Social Capital", *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, n° 2, June, p. 339-365.
- Carr E. H. (1987), *What is History?*, Penguin Books.
- Cosimano T. F. (1996), "Intermediation", *Economica*, vol. 63, n° 249, February, p. 131-143.

- Dumez H. et Jeunemaître A. (2004), "La Démarche Narrative en Economie", *Revue Française d'Economie*, à paraître.
- Ellis P. D. (2003), "Social Structure and Intermediation: Market-making Strategies in International Exchange", *Journal of Management Studies*, vol. 40, n° 7, November 2003, p. 1683-1708.
- Gehrig T. (1993), "Intermediation in Search Markets", *Journal of Economics & Management Strategy*, vol. 2, n° 1, Spring, p. 97-120.
- Gulati R., *et al.* (2000), "Strategic Networks", *Strategic Management Journal*, vol. 21, n° Special Issue, March, p. 203-215.
- Hackett S. C. (1992), "A comparative analysis of merchant and broker intermediation", *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 18, p. 299-315.
- Helper S. et MacDuffie J. P. (2003), "Suppliers and Intermediaries", in B. Kogut (éd.), *The Global Internet Economy*, The MIT Press.
- Kiser E. (1996), "The Revival of Narrative in Historical Sociology: What Rational Choice Theory Can Contribute", *Politics and Society*, vol. 24, n° 3, September 1996, p. 249-271.
- Kogut B. (2003a), "From Pockets of Experimentation to Institutional Change", in B. Kogut (éd.), *The Global Internet Economy*, The MIT Press.
- Kogut B. (2003b), "Introduction: the Internet Has Borders", in B. Kogut (éd.), *The Global Internet Economy*, The MIT Press.
- Li Y. (1998), "Middlemen and private information", *Journal of Monetary Economics*, vol. 42, p. 131-159.
- Lim C. (1981), "Risk Pooling and Intermediate Trading Agents", *Canadian Journal of Economics*, vol. 14, n° 2, May 1981, p. 261-275.
- Lucking-Reiley D. et Spulber D. F. (2001), "Business-to-Business Electronic Commerce", *Journal of Economic Perspectives*, vol. 15, n° 1, Winter 2001, p. 55-68.
- Mahadevan B. (2000), "Business Models for Internet-Based E-Commerce: an Anatomy", *California Management Review*, vol. 42, n° 4, Summer 2000, p. 55-69.
- Miles M. B. et Huberman A. M. (1994), *Qualitative Data Analysis: an Expanded Sourcebook*, Sage Publications.
- Porter M. E. (1980), *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, The Free Press.
- Porter M. E. (1991), "Towards a Dynamic Theory of Strategy", *Strategic Management Journal*, vol. 12, p. 95-117.

- Sarkar M. B., *et al.* (1995), "Intermediaries and Cybermediaries: A Continuing Role for Mediating Players in the Electronic Marketplace", *Journal of Computer-Mediated Communication*, vol. 1, n° 3, December 1995.
- Schouten J. W. et McAlexander J. H. (1995), "Subcultures of Consumption: An Ethnography of the New Bikers", *Journal of Consumer Research*, vol. 22, n° 1, June, p. 43-61.
- Spulber D. F. (1996a), "Market Making by Price-Setting Firms", *The Review of Economic Studies Limited*, n° 63, p. 559-580.
- Spulber D. F. (1996b), "Market Microstructure and Intermediation", *Journal of Economic Perspectives*, vol. 10, n° 3, Summer, p. 135-152.
- Spulber D. F. (1999), "Market microstructure and intermediation", in D. F. Spulber (éd.), *Market Microstructure: Intermediaries and the theory of the firm*, Cambridge University Press.
- Teece D. J., *et al.* (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 7, August 1997, p. 509-533.
- Uzzi B. (1996), "The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: the Network Effect", *American Sociological Review*, vol. 61, n° 4, August, p. 674-698.
- Uzzi B. (1997), "Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness", *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, n° 1, March, p. 35-67.
- Williamson O. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press.
- Yavas A. (1994), "Middlemen in Bilateral Search Markets", *Journal of Labor Economics*, vol. 12, n° 3, p. 406-429.
- Yin R. K. (1994), *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications.