



**HAL**  
open science

# Commerce électronique et nouvelles configurations de marché: une approche théorique des stratégies d'intermédiation

Corentin Curchod

► **To cite this version:**

Corentin Curchod. Commerce électronique et nouvelles configurations de marché: une approche théorique des stratégies d'intermédiation. Sciences de l'Homme et Société. Ecole Polytechnique X, 2003. Français. NNT: . pastel-00000828

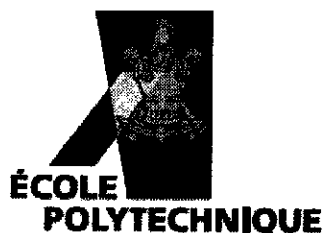
**HAL Id: pastel-00000828**

**<https://pastel.hal.science/pastel-00000828>**

Submitted on 21 Jul 2010

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Thèse présentée pour obtenir le grade de  
**DOCTEUR DE L'ÉCOLE POLYTECHNIQUE**

Domaine  
**ÉCONOMIE ET SCIENCES SOCIALES**

Spécialité  
**GESTION**

Présentée par  
**Corentin CURCHOD**

Titre de la thèse :

**LES STRATEGIES D'INTERMEDIATION**

**ÉLABORATION D'UN CADRE THEORIQUE D'ANALYSE A PARTIR DE L'ETUDE ET DE LA  
COMPARAISON DE CAS**

Date de soutenance : le 18 décembre 2003

Composition du jury :

Hervé DUMEZ	Directeur de recherche au CNRS, <i>directeur de thèse</i>
Albert DAVID	Professeur des Universités, ENS de Cachan
Bruce KOGUT	Professeur, INSEAD, <i>rapporteur</i>
Alain-Charles MARTINET	Professeur des Universités, Université de Lyon 3
Raymond-Alain THIETART	Professeur des Universités, Université de Paris 9 Dauphine, <i>rapporteur</i>



**LES STRATEGIES D'INTERMEDIATION**  
ÉLABORATION D'UN CADRE THEORIQUE D'ANALYSE A PARTIR DE L'ETUDE ET DE LA  
COMPARAISON DE CAS

Thèse de Doctorat de l'Ecole Polytechnique

**Corentin Curchod**



**L'Ecole Polytechnique n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.**

## **Remerciements**

Mes remerciements sincères à Hervé Dumez pour m'avoir accompagné et supporté tout au long de ces trois années de thèse. La ville de Chaville est devenue pour moi la capitale de la réflexion sur les sciences de gestion. En revanche, je persiste à dire que le champagne à midi ne constitue pas la meilleure manière de rassembler ses esprits. Mais le débat reste ouvert.

Mes remerciements à Jacques Girin. Tu resteras pour moi le passionné en perpétuelle quête d'originalité dans les idées, qui disait souvent "si on fait de la recherche sans s'amuser, alors ce n'est pas la peine de faire ce métier". Je ferai tout pour suivre ce conseil.

Mes remerciements aux doctorants et amis du CRG. Sans votre bonne humeur, sans les discussions croisées sur nos recherches (entre autres...) et les soirées passées au Bombardier, la motivation n'aurait pas été si forte.

Mes remerciements à la fine équipe du CRG. Les débats et discussions, parfois houleux (souvenez-vous du fameux "je vous écoute, et... je suis effaré") mais toujours stimulants, en particulier à l'occasion des séminaires du lundi, m'ont souvent poussé à remettre en cause mes idées reçues et à me forger ma propre opinion en dehors des sentiers battus.

Mes remerciements à la Fnege, en particulier au CEFAG et à son Directeur (Monsieur T., pour conserver l'anonymat) qui m'a entraîné dans une chenille endiablée à l'occasion d'une soirée mémorable. Mes remerciements à tous les "Céfagiens" pour les discussions méthodologiques et épistémologiques si stimulantes, et pour les soirées karaoké (ce n'est pas incompatible!) où nous avons toujours tenu le devant de la scène.

Mes remerciements à Charles Ragin et aux doctorants du département Sociologie de University of Arizona pour leur accueil. La piscine à côté des cactus et le charme de la ville de Tucson constituent des conditions suffisantes (mais non nécessaires), ou plus exactement

une combinaison de conditions suffisantes (donc si A et B sont présents, alors le résultat R est présent ; autrement dit si  $A=1$  et  $B=1$ , alors  $R=1$ , mais si  $A=0$  ou  $B=0$ , alors R peut valoir 1), pour apprécier la méthode QCA.

Mes remerciements à Giselle de Meur et à Benoît Rihoux pour m'avoir appris les rudiments de la langue belge, comme nonante ou octante. Je peux vous assurer, en belge (pardon pour les lecteurs non belges) : "C'est toujours un fort grand plaisir d'être en votre compagnie".

Mes remerciements en particulier à Michel Berry, Paul Duguid, Alain Jeunemaître, Bruce Kogut, Jonas Söderlund, pour ces discussions, souvent informelles, qui m'ont fait tant avancer.

Mes remerciements et toute ma reconnaissance aux membres du jury d'avoir accepté de juger ce travail. Les remarques éclairantes de Raymond-Alain Thiétart et de Bruce Kogut lors de la pré-soutenance m'ont considérablement aidé à préciser mes idées et à justifier mes choix.

## SOMMAIRE DE LA THESE

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 1. CHAMPS THÉORIQUES MOBILISÉS ET JUSTIFICATION DU SUJET.....</b>	<b>5</b>
<b>I. Management stratégique et intermédiation .....</b>	<b>7</b>
A. L'intermédiation : une dimension mal définie de la stratégie des entreprises .....	7
B. L'intermédiation : le sous-entendu des théories en management stratégique.....	15
C. L'intermédiation : l'éclairage apporté par les théories des réseaux stratégiques et de l'encastrement des relations.....	32
<b>II. Objet et questions de recherche .....</b>	<b>41</b>
A. Bilan de la revue de littérature .....	41
B. Objet de recherche : la stratégie d'intermédiation comme approche dynamique de l'intermédiation .....	45
C. Question de recherche : énoncé et justification.....	55
<b>CHAPITRE 2. PROTOCOLE DE RECHERCHE, MÉTHODOLOGIE ET REFLEXIONS ÉPISTÉMOLOGIQUES .....</b>	<b>57</b>
<b>I. Protocole de recherche.....</b>	<b>59</b>
A. Remarques préliminaires.....	59
B. Définition d'un protocole de recherche.....	61
<b>II. Réflexions méthodologiques et épistémologiques .....</b>	<b>75</b>
A. Les études de cas : partir de la complexité pour y mettre de l'ordre .....	75
B. Le dialogue entre les faits et les idées : le déroulement concret de la recherche .....	85
C. La comparaison des cas : la recherche de régularités pour généraliser les résultats .....	90
<b>CHAPITRE 3. PRÉSENTATION DES CAS.....</b>	<b>99</b>
<b>I. Cas Covisint .....</b>	<b>101</b>
A. Les évolutions du contexte : le marché, les technologies, l'entreprise et son système .....	101
B. La stratégie d'intermédiation Covisint : historique et présentation.....	107
C. Que propose Covisint aux différentes parties prenantes ? .....	114
D. Forces et faiblesses de la stratégie Covisint.....	122
E. Epilogue et synthèse historique.....	134

<b>II. Cas Steel24-7</b> .....	<b>139</b>
A. Les évolutions du contexte : le marché, les technologies, l'entreprise et son système 139	
B. La stratégie d'intermédiation Steel24-7 : historique et présentation .....	145
C. Que propose Steel24-7 aux différentes parties prenantes ?.....	150
D. Forces et faiblesses de la stratégie Steel24-7 .....	156
E. Epilogue et synthèse historique.....	160
<b>III. Cas Artprice</b> .....	<b>163</b>
A. Les évolutions du contexte : le marché, les technologies, l'entreprise et son système 163	
B. La stratégie d'intermédiation Artprice : historique et présentation .....	174
C. Que propose Artprice aux différentes parties prenantes ?.....	180
D. Forces et faiblesses de la stratégie Artprice .....	184
E. Epilogue et synthèse historique.....	188
<b>IV. Cas Solo-Market</b> .....	<b>193</b>
A. Les évolutions du contexte : le marché, les technologies, l'entreprise et son système 194	
B. La stratégie d'intermédiation Solo Market : historique et présentation.....	202
C. Que propose Nordea aux différentes parties prenantes ? .....	207
D. Forces et faiblesses de la stratégie Solo Market.....	212
E. Epilogue et synthèse historique.....	219
<b>CHAPITRE 4. ANALYSE DES CAS ET COMPARAISON</b> .....	<b>223</b>
<b>I. Analyse intra-cas : confrontation des propositions à chaque cas et identification de conditions supplémentaires</b> .....	<b>225</b>
A. Cas Covisint .....	225
B. Cas Steel24-7.....	240
C. Cas Artprice.....	253
D. Cas Solo Market.....	265
<b>II. Analyse inter-cas : étude comparative qualitative des cas</b> .....	<b>277</b>
A. La création de valeur .....	277
B. La question de la neutralité .....	286
C. L'appropriation de rente .....	289
<b>CONCLUSION : RÉSULTATS DE L'ANALYSE INTRA ET INTER-CAS ET DISCUSSION</b> ....	<b>299</b>
<b>I. Le cheminement de l'analyse : récapitulation</b> .....	<b>299</b>
<b>II. Les apports théoriques de l'analyse et discussion</b> .....	<b>299</b>
A. Les opportunités et les menaces : le choix d'une stratégie d'intermédiation .....	299

B.	L'élaboration de la stratégie : efficacité et encastrément.....	301
C.	La création de valeur : efficacité puis encastrément .....	302
D.	L'apparente neutralité .....	303
E.	L'appropriation de rente .....	304
<b>III.</b>	<b>Proposition d'un nouveau cadre théorique d'analyse.....</b>	<b>305</b>
<b>IV.</b>	<b>Des pistes pour de futures recherches .....</b>	<b>307</b>
<b>V.</b>	<b>Conclusion.....</b>	<b>308</b>



<b>TABLE DES FIGURES</b>
--------------------------

<i>Figure 1.</i> Le système de valeur : l'intermédiation en sous-entendu (d'après Porter 1985, pp. 35).....	16
<i>Figure 2.</i> Appropriation de la valeur entre la firme, le client, le fournisseur (Brandenburger et Harborne W. Stuart 1996, pp. 10) .....	21
<i>Figure 3.</i> Création de valeur et rente d'intermédiation : le revenu de l'entreprise consiste en la valeur créée <i>modulo</i> une rente d'intermédiation positive (cas présenté) ou négative..	22
<i>Figure 4.</i> Equilibre walrasien et équilibre de monopole d'intermédiation (d'après Spulber 1996a, pp. 571).....	24
<i>Figure 5.</i> Synthèse critique des apports théoriques retenus sur la notion d'intermédiation	47
<i>Figure 6.</i> Approche logique du concept de stratégie d'intermédiation : définition de l'ensemble « stratégies d'intermédiation » et de sa négation.....	50
<i>Figure 7.</i> Echelle d'abstraction du concept de « stratégie d'intermédiation ».....	53
<i>Figure 8.</i> Cadre d'analyse des stratégies d'intermédiation.....	54
<i>Figure 9.</i> Les composantes de l'analyse qualitative de données (d'après Miles et Huberman 1994, pp. 12).....	78
<i>Figure 10.</i> Production mondiale d'automobiles (d'après OICA, statistiques 1999).....	102
<i>Figure 11.</i> Classement mondial des constructeurs selon les volumes de production automobiles et tout véhicule, année 2001 (d'après OICA Statistics Committee, 2001). En grisé : les participants constructeurs de Covisint. ....	103
<i>Figure 12.</i> Classement des 14 premiers équipementiers mondiaux par chiffre d'affaires 2001 (source : Automotive World, avril 2001).....	107
<i>Figure 13.</i> Schématisation de Covisint (représentation synthétisant les informations institutionnelles "corporate backgrounder" sur le site en février 2002).....	111
<i>Figure 14.</i> Répartition mondiale de la production d'acier (source : International Iron and Steel Institute, 2002) .....	140
<i>Figure 15.</i> Evolution de la production d'acier par région, de 1992 à 2001 (source : International Iron and Steel Institute, 2002).....	141
<i>Figure 16.</i> Evolution de la consommation d'acier par région, de 1992 à 2001 (source : International Iron and Steel Institute, 2002).....	142
<i>Figure 17.</i> Tableau des dix premiers sidérurgistes mondiaux en volume, début 2003 (source : International Iron and Steel Institute, 2003).....	143
<i>Figure 18.</i> Détérioration de la balance commerciale de l'acier dans l'Europe des 15, produits semi-finis et finis (source : International Iron and Steel Institute, 2002).....	144
<i>Figure 19.</i> Schématisation de Steel24-7 (représentation synthétisant les informations institutionnelles disponibles sur le site en janvier 2003).....	148
<i>Figure 20.</i> Place de la France sur le marché mondial de l'art en 1998 (d'après Gaillard 1999, pp. 42).....	171
<i>Figure 21.</i> Schématisation d'Artprice (représentation synthétisant les informations institutionnelles "à propos de Artprice" sur le site entre juillet 2001 et septembre 2003).....	177
<i>Figure 22.</i> Evolution du chiffre d'affaires et du résultat net d'Artprice entre 1999 et 2002 (source : Bourse de Paris).....	186
<i>Figure 23.</i> Tableau des nationalités des banques citées, début des années 90.....	195



<i>Figure 24.</i>	Nordea : une banque née de fusions successives (d'après la présentation aux investisseurs, 21 février 2002, Nordea).....	200
<i>Figure 25.</i>	Répartition des clients Solo par pays (source : communiqué de presse Nordea 2003).....	204
<i>Figure 26.</i>	Schématisation de Solo Market (représentation synthétisant les informations institutionnelles disponibles sur le site en janvier 2003).....	206
<i>Figure 27.</i>	Le e-paiement sur, et en dehors de, Solo-Market (Nordea 2003a) .....	207
<i>Figure 28.</i>	Enoncé des sept propositions initiales (rappel).....	224
<i>Figure 29.</i>	Application des propositions 1 et 2 : la stratégie de création de valeur de Covisint comme tension non résolue entre l'efficacité et l'encastrement .....	227
<i>Figure 30.</i>	Application de la proposition 4 : la stratégie d'intermédiation Covisint comme une réponse aux principales menaces que rencontrent les constructeurs automobiles ..	231
<i>Figure 31.</i>	Application du cadre théorique d'analyse au cas Covisint.....	239
<i>Figure 32.</i>	Application des propositions 1 et 2 : une orientation de la stratégie d'intermédiation Steel24-7 vers l'amélioration de l'efficacité des transactions.....	242
<i>Figure 33.</i>	Application du cadre théorique d'analyse au cas Steel24-7 .....	252
<i>Figure 34.</i>	Application des propositions 1 et 2 au cas Artprice : amélioration de l'efficacité des transactions ou création d'un marché de l'art ?.....	256
<i>Figure 35.</i>	Application du cadre théorique d'analyse au cas Artprice .....	264
<i>Figure 36.</i>	Application des propositions 1 et 2 au cas Solo Market .....	267
<i>Figure 37.</i>	Application du cadre théorique d'analyse au cas Solo Market.....	276
<i>Figure 38.</i>	Conditions initiales de la création de valeur dichotomisées pour les quatre cas (avec "1" pour "présent", "0" pour "absent") .....	280
<i>Figure 39.</i>	Conditions supplémentaires de la création de valeur, dichotomisées pour les cas (avec "1" pour "présent", "0" pour "absent") .....	281
<i>Figure 40.</i>	Table de vérité sur les quatre cas pour la création de valeur (dans l'ordre: Covisint, Steel24-7, Artprice, Solo Market) .....	283
<i>Figure 41.</i>	Table de vérité sur les quatre cas pour l'apparence de neutralité (dans l'ordre: Covisint, Steel24-7, Artprice, Solo Market) .....	287
<i>Figure 42.</i>	Conditions initiales de l'appropriation de rente dichotomisées pour les quatre cas (avec "1" pour "présent" et "0" pour "absent") .....	292
<i>Figure 43.</i>	Conditions supplémentaires à l'appropriation de rente, dichotomisées pour les cas (avec "1" pour "présent", "0" pour "absent") .....	294
<i>Figure 44.</i>	Table de vérité sur les quatre cas pour l'appropriation de rente (dans l'ordre : Covisint, Steel24-7, Artprice, Solo Market) .....	295
<i>Figure 45.</i>	Proposition d'un cadre théorique modifié des stratégies d'intermédiation.....	306

## INTRODUCTION

Alors que nombre d'analystes prévoyaient une désintermédiation des relations entre les firmes par l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication, en particulier d'Internet, les stratégies menées s'apparentent le plus souvent à de l'intermédiation des relations. Nous proposons dans cette thèse la notion de "stratégie d'intermédiation", définie comme *toute orientation délibérée de l'activité d'une firme ou d'une part de son activité vers la gestion des relations entre deux groupes ou plus d'acteurs.*

Pour préciser la notion, nous mobilisons trois champs théoriques : la chaîne et le système de valeur, l'encastrement des relations dans les réseaux stratégiques, et l'analyse de l'efficience dans la microstructure des marchés. Nous montrons que dans ces approches, la notion d'intermédiation est toujours sous-entendue ou considérée comme une évidence, alors qu'elle pose de nombreuses questions car elle se trouve au cœur du mécanisme de création de valeur et d'appropriation d'une rente pour les entreprises. Nous posons alors la question de recherche suivante : *comment une nouvelle stratégie d'intermédiation peut-elle contribuer, face à des menaces ou des opportunités nouvelles, à accroître ou à maintenir le niveau de rente de la firme sur ses clients, fournisseurs et partenaires ?*

Pour y répondre, nous menons quatre études de cas longitudinales et une analyse qualitative comparative des cas selon la méthode QCA (Qualitative Comparative Analysis). Les quatre cas se composent de deux stratégies d'intermédiation menées par des entreprises n'exerçant pas une activité d'intermédiaire au départ, dans les secteurs de la sidérurgie et de l'automobile, et de deux autres menées par des entreprises dont l'activité principale consiste en l'intermédiation des relations, dans les secteurs de la banque et de l'information sur le marché de l'art.

Les résultats permettent d'affirmer qu'une stratégie d'intermédiation doit créer de la valeur pour les parties prenantes en choisissant entre l'amélioration de l'efficacité des transactions et l'encastrement des relations, et en apparaissant neutre aux yeux de ces parties. Ils permettent également de préciser les liens entre la création de valeur et l'appropriation d'une rente d'intermédiation pour la firme initiatrice, en mettant en avant particulièrement le rôle déterminant du type de création de valeur : encastrement ou efficacité. Finalement, nous proposons un cadre d'analyse synthétisant les différents résultats, visant à servir de base à de futures recherches sur le sujet.

Le premier chapitre de la thèse vise à construire l'objet de recherche "stratégie d'intermédiation" à partir d'un questionnement sur la croyance en la "désintermédiation" des relations par Internet et d'une relecture critique de la littérature sur la chaîne de valeur, les réseaux stratégiques et la microstructure des marchés, à la lumière de la notion d'intermédiation. L'objet de recherche est discuté et précisé. Le chapitre aboutit à l'énoncé de la question de recherche et à la présentation du cadre d'analyse qui servira de base à l'étude empirique.

Le deuxième chapitre détaille le protocole de recherche et la méthodologie utilisée. En particulier il précise la question de recherche et le cadre d'analyse du premier chapitre par l'énoncé de propositions de recherche. Il définit les unités d'analyse, explique le choix des cas, détaille le mode de relation entre les données empiriques et les propositions, et donne les critères d'interprétation des résultats. Le chapitre, dans sa partie méthodologie, insiste sur la construction des études de cas et sur l'analyse qualitative comparative de ces cas.

Le troisième chapitre présente les quatre cas de stratégie d'intermédiation un par un. A chaque fois, il décrit les évolutions du contexte dans lequel la stratégie s'inscrit, il dresse un historique et une présentation rapide de celle-ci, il explique ce qu'elle apporte aux différentes parties prenantes, et il en donne les principales forces et faiblesses. L'objectif de ce chapitre est de livrer au lecteur les études de cas les moins analytiques et les plus précises possibles, afin qu'il puisse se faire sa propre idée sur les cas. Le mode de présentation retenu est la narration.

Le quatrième chapitre confronte le cadre d'analyse de départ, les propositions de recherche et les études de cas, pour aboutir à des résultats intra-cas et inter-cas. Une première partie présente les analyses intra-cas, en "appliquant" les propositions et le cadre d'analyse aux

quatre cas un par un. L'objectif de cette partie est de valider la pertinence empirique des propositions de recherche, et de déceler, par l'analyse de cas, des paramètres qui ne seraient pas pris en compte dans les propositions initiales, expliquant la création de valeur, l'apparente neutralité ou l'appropriation d'une rente d'intermédiation. Dans ce quatrième chapitre, la deuxième partie procède à une analyse inter-cas en les comparant selon la méthode "Qualitative Comparative Analysis" (QCA). L'objectif de cette partie est de trouver des régularités à travers les cas, et d'aboutir à une généralisation "modeste" des résultats. L'analyse qualitative comparative prend comme critères de comparaison les conditions énoncées dans les propositions initiales et les conditions issues de l'analyse des cas. Elle permet d'énoncer de nouvelles propositions complétant les propositions initiales, et de construire un nouveau cadre d'analyse des stratégies d'intermédiation précisant le cadre initial. Tous deux constituent des pistes pour des futures recherches sur le sujet. L'analyse comparative permet enfin de donner des éléments de réponse à la question de recherche de départ.



### Présentation du chapitre

L'objectif de ce chapitre est de justifier l'intérêt de notre objet de recherche – les stratégies d'intermédiation –, de définir cet objet, de poser une question de recherche générale et de construire un cadre d'analyse qui guidera nos études empiriques.

Le chapitre s'organise en deux parties. La **partie I** part du concept d'intermédiation, étudié en particulier par les économistes de la microstructure des marchés, et montre que ce concept est insuffisant pour comprendre les évolutions stratégiques des entreprises en termes d'intermédiation. Les évolutions récentes liées à l'essor d'Internet ont révélé le manque d'outils d'analyse de l'intermédiation pour les praticiens de la gestion – les discours sur la "désintermédiation" des marchés restent dans toutes les mémoires – et une vision trop "fonctionnelle" de l'intermédiation dans le monde académique, pour lequel l'intermédiation existe car elle "sert" à quelque chose. La première partie propose de s'intéresser à l'intermédiation non comme une donnée mais comme un choix stratégique des firmes. Il s'agit d'abandonner une vision statique de l'intermédiation pour adopter une vision dynamique. Pour cela, trois principaux champs théoriques sont mobilisés : la chaîne et le système de valeur, les réseaux stratégiques et l'encastrement des relations, et les fonctions de l'intermédiation dans la microstructure des marchés. La première partie permet donc d'ancrer l'objet de recherche dans un corpus théorique.

La **partie II** synthétise les apports de la revue de littérature et construit l'objet de recherche. Il s'agit essentiellement de montrer que la notion de "stratégies d'intermédiation" n'est pas qu'un mot supplémentaire dans le lexique déjà suffisamment riche des sciences de gestion, mais aide à la compréhension de phénomènes concrets si on le définit avec rigueur. C'est ce que nous nous efforçons de faire avant de proposer un cadre d'analyse des stratégies d'intermédiation, fondé sur les apports théoriques de la partie I, adaptés à l'objet de recherche, et de poser notre question de recherche.



## I. Management stratégique et intermédiation

La notion d'intermédiation, souvent utilisée par les praticiens de la gestion, n'a pas reçu de fondement théorique en sciences de gestion. Les économistes s'y sont intéressés, mais restent à un niveau très statique en parlant de *fonctions* d'intermédiation sur le marché. Les évolutions récentes des relations inter-firmes, en particulier avec l'essor d'Internet comme outil de relations et de transactions, révèlent que l'intermédiation n'est pas uniquement une donnée des marchés, mais également – et surtout – l'objet de *choix stratégiques* de la part des firmes. Nous montrons dans cette partie toute la nécessité de construire un cadre d'analyse de la dynamique de l'intermédiation.

### A. L'intermédiation : une dimension mal définie de la stratégie des entreprises

Ces dix dernières années, le management stratégique des firmes a été confronté à un changement technologique majeur : l'essor d'Internet. Très rapidement, les discours des praticiens se sont centrés sur la "désintermédiation" des relations entre les firmes, leurs clients, leurs fournisseurs. Les théoriciens ont montré toute la naïveté de ces discours, et ont préféré focaliser leurs recherches sur les nouvelles technologies elles-mêmes : leur impact sur les modes de management, et les nouveaux modèles "e-business" apparus avec elles. Nous montrons que les discours sur la désintermédiation reflétaient un manque de connaissance sur la notion d'intermédiation, et que ce manque est loin d'être comblé aujourd'hui. L'essor d'Internet dans la gestion des firmes, s'il invite évidemment à s'interroger sur les nouvelles technologies de l'information et de la communication, constitue également une opportunité exceptionnelle pour s'interroger sur *l'intermédiation comme choix stratégique des firmes*. C'est précisément cette opportunité que nous saisissons dans la présente étude.

#### *1. Internet et la question de la désintermédiation : retour sur un débat trop rapidement clos*

Tout commence par une incroyable euphorie. Internet a suscité enthousiasmes et espoirs de la part des praticiens : consultants, dirigeants et offreurs de technologies. Les chercheurs, eux, ont fait preuve de plus de prudence, méfiants vis-à-vis de ces modes si fréquentes dans le monde de l'entreprise. Internet a surtout révélé un vieux fantasme : la disparition des intermédiaires. Ces acteurs "parasites" selon Marx, qui n'hésitent pas à s'enrichir sans produire. Avec Internet, le discours est policé et les termes choisis, mais on retrouve bien le rêve de la désintermédiation de l'économie.



### a. La naïve croyance en la désintermédiation

A la fin des années 90, l'essor d'Internet dans les échanges fut accompagné de discours sur la nécessité de redéfinir les relations marchandes, et en particulier sur l'inéluctable disparition des intermédiaires. La baisse des coûts de transaction censée résulter de l'utilisation d'Internet devait, selon certains analystes, conduire les producteurs à internaliser les activités habituellement menées par les intermédiaires, et ainsi capturer la valeur jusqu'ici retenue par ces derniers. Ainsi, Bill Gates, dans son ouvrage "The Road Ahead", écrivait :

"The information highway will extend the electronic marketplace and make it the ultimate go-between, the universal middleman. Servers distributed worldwide will accept bids, resolve offers, control authentication and security and handle all other aspects of the marketplace, including the transfer of funds. This will carry us into a new world of low-friction, low-overhead capitalism, in which market information will be plentiful and transaction costs low. It will be a shopper's heaven." (Gates 1996)

Cette vision d'un marché parfait proposée par le PDG de Microsoft, a été relayée par des commentateurs et journalistes. Ainsi, en 1998, *Business Week* n'hésitait pas à publier :

"The Internet is a nearly perfect market because information is instantaneous and buyers can compare the offerings of sellers worldwide. The result is fierce price competition, dwindling product differentiation, and vanishing brand loyalty."  
Robert Kuttner in *Business Week*, 11 mai 1998

Bill Gates aborde encore le sujet dans un ouvrage plus récent, intitulé "Business @ the Speed of Thought" :

"Achieving Smith's "perfect price" comes not just from eliminating the middleman but also from the additional information available online. The Internet makes it easy for a buyer to get background information about a product – how it's rated by consumer organizations or other independent reviews – and to compare prices easily. Buyers can also tell sellers more about their requirements, and sellers will be able to target their wares to the people most interested and cross-sell related products." (Gates 2000)

Consultants, journalistes et offreurs de technologie ont pendant quelques années tenu ce type de discours : Internet devait faire disparaître les intermédiaires, et rapprocher le marché d'un

marché "parfait". Cette croyance en la "révolution Internet" est à relier à la vague boursière de la fin des années 90 et à l'euphorie d'alors. Les chercheurs, de leur côté, ont souvent montré un plus grand scepticisme.

#### b. Une question vite balayée

Dans les sciences économiques et de gestion, les chercheurs ont balayé d'un revers de la main ces spéculations sur la désintermédiation des marchés. L'argument souvent mobilisé est le suivant : l'intermédiation *sert* à quelque chose sur le marché, et Internet, aussi puissant conducteur d'information soit-il, ne peut remplacer les intermédiaires, car il ne *sert pas* à la même chose. En effet, si l'on identifie les actifs essentiels à la réalisation des fonctions d'intermédiation, et que l'on s'interroge sur la capacité des réseaux électroniques seuls à maîtriser ces actifs, on comprend que la désintermédiation par Internet est un mythe. Parmi ces actifs, on trouve la relation commerciale pour favoriser les recherches et les rencontres, la possession d'actifs physiques pour les problèmes de logistique tels les transports et les stocks, l'expertise et la réputation pour assurer des fonctions de garantie et de contrôle, et les ressources financières pour les fonctions de liquidité. Ces actifs rendent indispensable la présence d'intermédiaires malgré l'essor d'un réseau capable de relier les différents acteurs de manière directe (Brousseau 2002).

Pour identifier les fonctions des intermédiaires sur les marchés, les économistes se réfèrent à la littérature abondante en microstructure des marchés financiers. Ce champ particulier de l'économie a, en effet, été le premier à introduire un intermédiaire, souvent appelé "faiseur de marché" (market maker), dans des modèles mathématiques, afin de comprendre le fonctionnement journalier des échanges de titres, et d'ouvrir la "boîte noire" du marché, comme le rappelle une revue de littérature sur le champ :

"Much of the early literature is concerned with the operations of agents known as market makers, professional traders who stand willing to buy or sell securities on demand. By virtue of their central position and role as price setters, market makers are a logical starting point for an exploration of how prices are actually determined inside the 'black box' of a security market (...). Market makers are also of importance because they provide liquidity to the market and permit continuous trading by over-coming the asynchronous timing of investor orders." (Madhavan 2000, pp. 211-212).

En microstructure des marchés financiers, le « faiseur de marché » fixe le prix d'achat et de revente de titres, et se rémunère sur la différence entre ces deux prix, appelée « bid-ask spread ». En échange de cette rémunération, il fournit des services qui justifient le terme de « faiseur de marché ». Ces services consistent en la fourniture « *d'immédiateté* », grâce aux stocks de titres détenus par l'intermédiaire, et de *transparence* liée à la qualité et la quantité d'information fournie aux participants durant le processus d'échange. L'agent intermédiaire favorise la diffusion de l'information sur les cotations, puisqu'il fixe les prix d'achat et de revente et participe à leur stabilisation. Il peut également favoriser la transparence concernant l'information sur les volumes, les sources des flux, et l'identité des participants. Un système « humain » d'intermédiation peut d'ailleurs se révéler plus transparent qu'un système « électronique » par lequel les transactions deviennent plus anonymes (Madhavan 2002).

La question de la désintermédiation des marchés par l'essor d'Internet trouve donc rapidement une réponse, tant au niveau de la théorie – en mobilisant les recherches en microstructure des marchés financiers – qu'au niveau de la pratique. En effet, l'éclatement de la bulle Internet en 2000 a refroidi les journalistes, consultants et offreurs de technologie. Ces derniers ont rapidement abandonné les discours visionnaires sur la désintermédiation et l'essor d'un marché parfait, pour adopter des points de vue plus prudents sur les modes d'utilisation d'Internet par les entreprises. Les chercheurs en sciences de gestion, qui préfèrent parler de nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) plutôt que d'Internet – celui-ci étant compris dans les premières – étudient l'évolution des pratiques managériales induites par l'utilisation de ces technologies. La question de l'intermédiation passe alors au second plan. Nous retenons ici deux types de littérature : celle s'intéressant à l'impact des NTIC sur les modes de relations entre les entreprises, et celle décrivant de nouveaux modes de gestion permis par les NTIC.

## *2. Focalisation sur les aspects technologiques : la notion d'intermédiation au second plan*

Internet touche directement les fonctions d'intermédiation. L'outil est supposé faciliter les recherches d'information, les échanges, la comparaison des prix, et l'adaptation des offres et des demandes. Internet a d'ailleurs donné lieu à de nouvelles expériences en matière d'intermédiation. Mais les recherches se concentrent souvent sur des aspects technologiques laissant de côté tout approfondissement de la notion même d'intermédiation.

a. L'impact d'Internet sur les transactions : technologies et efficience

Les recherches concernant l'impact d'Internet sur l'intermédiation des relations insistent sur la baisse des coûts liés aux transactions, la meilleure transparence au niveau des prix et des produits, et l'amélioration du processus de recherche pour les parties prenantes.

La *baisse des coûts* se vérifie essentiellement pour les biens de "commodités", c'est-à-dire les biens à faible ajoutée pour lesquels la concurrence s'effectue essentiellement sur les prix. Les autres produits, dont le choix dépend des prix et des caractéristiques, exigent de la part de l'intermédiaire une standardisation des descriptions pour pouvoir faciliter la comparaison :

"The primary function of electronic marketplaces in commodity markets is to provide price-related information, while systems in differentiated markets need to provide both price and product information. These systems may allow buyers not only to get easier access to information about sellers prices, but also to increase the quality of this information, e.g., by helping buyers to separate transportation costs, financing terms and other means sellers may use to obscure the actual price quoted. In differentiated markets, the system may provide standardized product descriptions and evaluations, which will improve the ability of the buyers to compare different seller offerings." (Bakos 1997, pp.1689)

Mais l'efficience en matière de coûts ne se limite pas aux coûts de recherche avant la transaction. Ainsi, pendant la transaction, Internet permet d'économiser sur les coûts associés aux échanges interpersonnels : voyages, communications, documentation écrite, locaux, réunions, etc. Après la transaction, les économies concernent le suivi des commandes, les facturations et confirmations (Borenstein et Saloner 2001, Lucking-Reiley et Spulber 2001).

Concernant la *transparence*, l'intermédiation par Internet est supposée mieux discriminer selon la propension à payer des acheteurs, et donc révéler de manière plus juste les prix de marché. L'outil Internet permet d'obtenir des informations sur les clients, comme leur comportement sur le site, leurs achats passés, leurs préférences, etc. Réciproquement, le client peut révéler son prix en participant à des enchères ou des négociations en ligne (Bakos 1998). L'automatisation des enchères par Internet et la baisse consécutive du coût du commissaire-priseur a donné à ce très vieux mode de révélation des prix une nouvelle jeunesse, particulièrement valorisé lorsque l'incertitude sur les prix de marché est élevée (Lucking-Reiley et Spulber 2001). Les enchères peuvent revêtir diverses formes, comme le montre une

étude sur les « rabais pour achats groupés » (group-buying discount). Ce type d'enchère consiste pour l'offreur à fixer via l'intermédiaire électronique un prix de départ, puis à laisser les acheteurs en débattre pendant un laps de temps déterminé, au moyen de la "quantité" de leurs promesses d'achats. Plus les promesses d'achats sont nombreuses, plus le prix baisse. Le prix de marché est obtenu à la clôture de l'enchère (Kauffman et Wang 2001).

La capacité théorique de l'intermédiation électronique à révéler les vrais prix de marché doit toutefois être nuancée. D'une part une étude empirique montre que l'hétérogénéité des prix entre les intermédiaires électroniques subsiste malgré la supposée transparence. Les effets de marques, de réputation, de confiance, peuvent expliquer cette réticence à l'efficacité de marché prévue par les modèles (Brynjolfsson et Smith 2000). D'autre part, les études théoriques supposent souvent un seul type d'intermédiation, alors que les intermédiaires de marché sont tous très différents. Ainsi, on peut distinguer les intermédiaires offrant une totale transparence sur les prix d'achat et de revente de ceux pour lesquels les prix constituent une information privée, changeante, négociable. Théoriquement, Internet tend à favoriser le premier type d'intermédiaire, avec l'apparition des places de marché électroniques B2B par exemple, et menace les intermédiaires traditionnels. Mais des études de cas montrent que les places de marché, loin d'afficher une totale transparence sur les prix, ne constituent souvent qu'un moyen alternatif de communication, au même titre que le téléphone, pour que deux parties à une transaction négocient des prix privés tenus secrets aux autres participants de la place de marché (Rust et Hall 2003).

Concernant la *recherche* du partenaire idéal, l'électronisation permet une meilleure « customisation » de l'offre – avec des logiciels intelligents repérant des profils de consommateurs et adaptant l'offre aux besoins exprimés ou supposés –, et une « agrégation-désagrégation » de l'offre, consistant à arbitrer quels composants du processus de consommation l'on inclut dans l'offre – vendre une voiture peut comprendre l'offre de crédits et d'assurance, par exemple – selon les coûts associés à cette agrégation. La capacité à proposer des offres liées permet aux intermédiaires de mener des stratégies de prix innovantes personnalisées, et de remplir leur rôle de « faiseur de marché » en incitant les transactions (Bailey et Bakos 1997, Bakos 1998).

Nombre de recherches étudient donc l'impact d'Internet sur les relations entre les entreprises, ou entre les entreprises et leurs clients et fournisseurs. La notion d'intermédiation, essentielle

ici, est souvent très succinctement définie, en se référant toujours aux théories de l'intermédiation financière et des fonctions qu'on attribue à cette dernière. Plus que l'intermédiation, ce sont les aspects technologiques qui intéressent ces recherches. Il en est de même dans les études sur les nouveaux modèles e-business.

#### b. Les nouveaux modèles e-business

Dans le commerce de détail, l'essor du e-business renforce l'importance des fonctions d'intermédiation. La naissance de nouveaux acteurs « virtuels », dont la rentabilité repose parfois sur de nouveaux « business models », pose la question du lien entre les technologies et les manières de créer du profit (Benghozi 2001). Les marchés, marqués par l'essor d'Internet, laissent de la place non seulement aux intermédiaires traditionnels, mais également à des nouveaux intermédiaires électroniques, parfois appelés « cybermédiaires » (Sarkar, Butler et Steinfield 1995).

Une fois affirmée l'existence de ces nouveaux intermédiaires, nombre de recherches s'attachent à les analyser, à comprendre leurs spécificités, à décrire leur impact sur le marché, et à identifier ce qui les relie à l'essor de NTIC comme Internet. Ainsi, les places de marché (Bono en cours, Rowe et Caby 2002) et le commerce électronique (Rowe et Amami 2001) constituent des nouveaux terrains d'études pour les sciences de gestion. Le passé français du Minitel pose des questions sur les différences en termes d'intermédiation entre ce dernier et Internet (Benghozi et Licoppe 2003, Rowe et Bendana 2003). L'intermédiation entre les employés, par la mise en place de système intranet (Vaast 2003), et entre des individus partageant un même centre d'intérêt, par l'essor des communautés virtuelles (Bitouzet 2001), pose des questions sur l'évolution des frontières organisationnelles : entreprises, associations, clubs, communautés, etc. Ces recherches, qui apportent un éclairage essentiel sur les nouveaux modes de relation entre les individus, entre les organisations, et entre individus et organisations, s'interrogent peu sur la notion d'intermédiation elle-même. La plupart d'entre elles se concentrent sur des aspects technologiques qu'elles relient à des phénomènes de gestion. La technologie devient alors l'élément intermédiaire – comme dans le cas de la télévision – et il faut alors parler de prescription plutôt que d'intermédiation (Benghozi 2003). Intermédiaire évident, la technologie est un outil de prescription d'émissions, de produits, de services, de relations, etc.

Selon nous, les aspects technologiques ne constituent qu'une des nombreuses dimensions de l'évolution des pratiques de gestion ces dix dernières années. Une autre dimension, encore peu étudiée en gestion, est l'intermédiation. Après les discours des praticiens sur la désintermédiation, puis les démonstrations des chercheurs concernant l'impossibilité de la désintermédiation annoncée, le débat s'est plutôt orienté vers des aspects technologiques. Pourtant, il semble difficile de se contenter de la simple affirmation selon laquelle l'intermédiation "sert" à quelque chose. Les évolutions récentes – places de marché, commerce électronique, communautés, etc. – montrent que l'intermédiation évolue, et qu'il ne s'agit pas uniquement d'une question de technologies mais aussi une question de choix stratégiques. Dire que l'intermédiation a une utilité ne suffit pas pour comprendre sa dynamique. L'essor d'Internet représente selon nous une occasion peu commune d'étudier, justement, l'évolution de l'intermédiation. Ceci suppose d'adopter une vision dynamique des firmes, et de considérer l'émergence d'Internet comme une opportunité et une menace les incitant à mieux maîtriser les fonctions d'intermédiation sur leur marché. Nous parlons ici de stratégie d'entreprise. Dans ce cas, l'intermédiation n'est plus un « statut » sur le marché, mais un outil stratégique des firmes visant à créer de la valeur pour les parties prenantes, et permettant d'accroître les revenus de la firme qui en est à l'origine, par la constitution d'une "rente d'intermédiation" plus élevée que celle des autres acteurs du marché.

## B. L'intermédiation : le sous-entendu des théories en management stratégique

En management stratégique, la question de l'appropriation d'une « rente » par la firme apparaît de manière récurrente. Parallèlement, nombre d'études sont consacrées aux modalités de « création de valeur » par la firme pour ses clients. A notre connaissance, le lien entre création de valeur et appropriation d'une rente n'a pas été explicité. Nous montrons que le processus d'appropriation d'une rente d'intermédiation suppose au préalable un mécanisme de création de valeur par la firme.

### *1. La chaîne et le système de valeur à la lumière de l'intermédiation*

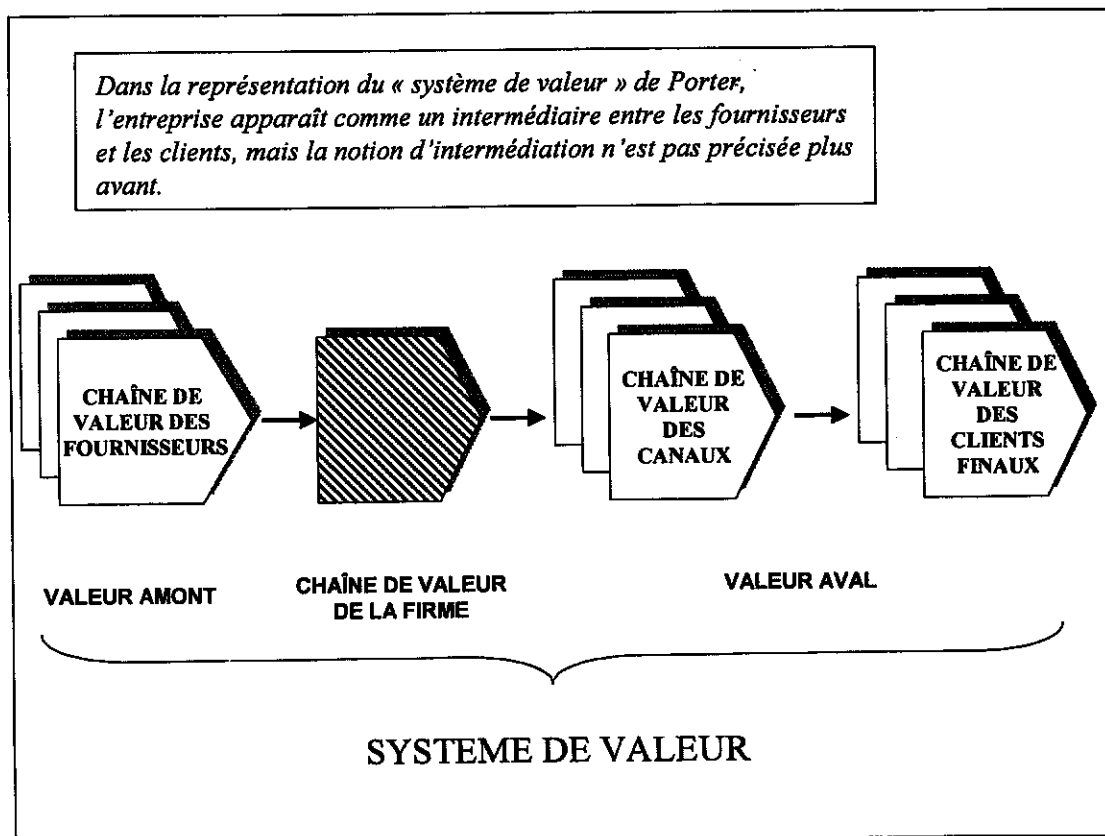
La rente d'intermédiation dépend du pouvoir exercé par la firme sur ses clients, fournisseurs et partenaires. Si des outils existent pour améliorer la position de négociation de l'entreprise, ou éviter son verrouillage par l'amont ou l'aval, les marges de manœuvres apparaissent restreintes.

#### a. Le « système de valeur » à la lumière de la notion d'intermédiation

Dans les théories classiques en stratégie concurrentielle, l'entreprise est représentée le long d'une chaîne allant des fournisseurs les plus en amont aux clients finaux en aval. L'illustration la plus répandue est certainement celle du « système de valeur » de Michael Porter (figure suivante).



Figure 1. Le système de valeur : l'intermédiation en sous-entendu (d'après Porter 1985, pp. 35)



On voit que « l'entreprise » - sans que soit indiquée précisément son activité – tient une position d'intermédiaire entre fournisseurs et clients. Cette représentation a pour objectif de souligner la nécessité pour toute entreprise de créer de la valeur pour l'aval : le sens des flèches indique bien la circulation de la valeur, de l'amont vers l'aval. Michael Porter, en important des concepts d'économie industrielle et en les adaptant au management stratégique, se place essentiellement au niveau de l'entreprise productrice de biens, et adopte un schéma très linéaire du circuit de la valeur dans l'économie. Nul doute que, pour l'auteur, la firme centrale en grisé sur le schéma, qui bénéficie de la valeur créée par ses fournisseurs et apporte de la valeur à son canal de distribution, a pour activité unique la production de biens. Toutefois, elle doit gérer ses relations amont et aval, qualifiées par Porter de relations de pouvoir : acheteurs et fournisseurs exercent un pouvoir sur la firme centrale, selon des modalités diverses.

Ainsi, les acheteurs tenteront d'obtenir des prix plus bas, une meilleure qualité, plus de services, et une mise en concurrence des firmes, et obtiendront d'autant plus satisfaction qu'ils exercent un pouvoir sur leurs fournisseurs. Ce pouvoir des acheteurs est, selon Porter

(Porter 1980 (1998)), lié à plusieurs caractéristiques que nous énumérons : les acheteurs sont concentrés, ils achètent de grandes quantités par rapport aux capacités des offreurs, le produit acheté représente une part significative de leurs achats; le produit est standardisé ou faiblement différencié, les coûts de changement de fournisseurs sont faibles, les profits des acheteurs sont faibles, les acheteurs peuvent de manière crédible menacer d'intégration verticale vers l'amont, les produits achetés affectent peu la qualité des produits ou services fournis par les acheteurs, et ces derniers disposent d'une information complète sur la demande, les prix, et la structure de coûts des fournisseurs.

Parallèlement, les fournisseurs cherchent à augmenter les prix et réduire la qualité des biens. Ils peuvent atteindre ce but s'ils exercent un pouvoir sur les acheteurs, lié à plusieurs caractéristiques : forte concentration, absence de produit de substitution, chaque client représente une faible part du chiffre d'affaires des fournisseurs, le produit est essentiel à la production du client, les coûts de changement pour le client sont élevés, et les fournisseurs peuvent de manière crédible menacer d'intégration verticale vers l'aval.

b. A la recherche d'un pouvoir sur les parties prenantes de la chaîne

Les relations d'une firme avec l'amont et l'aval se caractérisent donc par la recherche d'une indépendance et d'un plus grand pouvoir, afin de fixer un prix plus élevé envers les clients, et d'exiger un prix plus faible envers les fournisseurs, et de voir la différence entre prix d'achat et prix de vente augmenter. Il s'agit bien d'intermédiation. Si la position des firmes peut changer – et avec elle le pouvoir qu'elles exercent sur l'amont et sur l'aval –, les marges de manœuvre d'une firme particulière pour améliorer sa position apparaissent très faibles :

“The conditions determining supplier's power are not only subject to change but also often out of the firm's control. However, as with buyers' power the firm can sometimes improve its situation through strategy.” (Porter 1980 (1998), pp. 26)

Porter explique en quoi consistent ces stratégies « parfois » possibles. Vis-à-vis de l'aval, la firme doit sélectionner ses clients et, pour les clients en place, en "améliorer la qualité". La *sélection des clients* se fait selon quatre critères principaux : l'adéquation entre les besoins du client et la capacité de l'entreprise à satisfaire ces besoins, le potentiel de croissance du client, son pouvoir de négociation potentiel, et le coût qu'il représente pour la firme. L'*amélioration des clients en place* peut se faire selon plusieurs moyens : l'instauration de coûts de changement - par exemple en associant le client dans le développement des produits de la

firme, en proposant des offres personnalisées, en mettant en place des formations ou une assistance sur l'utilisation du produit, etc. –, en rentrant dans des relations de confiance avec le client – ce qui pousse ce dernier à être moins sensible au prix – et en améliorant la qualité du produit proposé en fonction des besoins particuliers du client (Porter 1980 (1998), pp. 108-122).

Vis-à-vis de l'amont, il s'agit également de choisir les meilleurs fournisseurs possibles, et, pour les fournisseurs en place, de les améliorer. Le *choix des fournisseurs* doit répondre à plusieurs critères : le fournisseur doit se trouver dans une position concurrentielle favorable durable, c'est-à-dire pouvoir offrir à la firme des produits de meilleure qualité et/ou à prix plus faible que les autres, ceci afin de permettre à la firme d'assurer sa propre position concurrentielle favorable. Il doit également montrer sa capacité à répondre aux besoins de la firme. Enfin, la firme doit répartir ses achats entre différents fournisseurs, tout en veillant à ce que le volume acheté à chaque fournisseur soit suffisamment élevé pour bénéficier d'un pouvoir de négociation. Les *relations avec les fournisseurs en place* peuvent s'améliorer si la firme évite les coûts de changement, c'est-à-dire refuse une trop grande personnalisation de l'offre ou une trop grande dépendance entraînée par des programmes d'assistance, de formation, de co-développement de produits, etc., sauf si les gains espérés sont supérieurs aux coûts de verrouillage. Les relations peuvent également s'améliorer si la firme se réserve la possibilité de s'adresser à d'autres fournisseurs, ou si elle peut présenter une menace crédible d'intégration vers l'amont. Enfin, un moyen de contrer le pouvoir des fournisseurs réside dans la standardisation :

“All firms in an industry may be well served by promoting standardization of specifications in the industries from which they purchase inputs. This policy helps reduce suppliers' product differentiation and undercuts the erection of switching costs.” (Porter 1980 (1998), pp. 125)

Le cœur de la réflexion de Michael Porter concerne la concurrence entre les entreprises d'une même industrie. Les développements concernant la recherche d'un pouvoir sur les fournisseurs et les clients sont peu nombreux. Certains analystes, comme Cox, suggèrent de remettre les notions de système de valeur - qu'il appelle « supply chain », ou « chaîne d'offre » - et de pouvoir au centre des préoccupations en management stratégique :

“The theoretical ideal in business (from an entrepreneurial perspective) is to be able to put oneself in a position where neither customers, employees, competitors

or suppliers can leverage value from you, while putting yourself in a position to leverage all of them. It has to be recognised, of course, that achieving such an idyllic business situation is rare and exceptional. Despite this, it is important to recognise that if one was in this position then – assuming that customers value what we provide for them – we would be in a situation of power over all others in our supply chain relationships.” (Cox 1999, pp. 171)

Et de conclure :

“ (...) in understanding how to manage supply chains strategically and operationally it is essential that practitioners properly understand the power structures that exist in their supply chains.” (Cox 1999, pp.172)

Les relations d'une firme avec ses fournisseurs et ses clients se caractérisent donc par la recherche de l'exercice d'un plus grand pouvoir. La notion d'intermédiation, sous-entendue dans les analyses évoquées, doit donc être rapprochée de la notion de pouvoir. La constitution d'une rente d'intermédiation se comprend alors comme le résultat de ce pouvoir gagné sur l'amont et sur l'aval.

## 2. Rente d'intermédiation et management stratégique

Le long d'une chaîne d'offre, l'entreprise doit à la fois créer de la valeur et s'approprier une part de cette valeur. Le processus d'appropriation dépend largement de la capacité de l'entreprise à s'assurer une rente, et en particulier une rente d'intermédiation. Mais les marges de manœuvre de l'entreprise pour se créer des rentes apparaissent limitées.

### a. La création de valeur : retour sur un concept clé

La firme positionnée sur une chaîne – que celle-ci s'appelle « système de valeur » ou « chaîne d'offre » – doit créer de la valeur. Or, on ne peut définir la valeur créée par une entreprise sans considérer les relations qu'elle entretient avec ses clients et ses fournisseurs. C'est pourquoi la définition de « valeur » proposée par Brandenburger et Stuart (Brandenburger et Harborne W. Stuart 1996) implique l'amont et l'aval de la firme :

« The definition then has two ingredients : the “willingness to pay” of the buyer and the “opportunity cost” of the supplier. The value created by the chain of players is defined as the first minus the second : value created = willingness-to-pay – opportunity cost.” (pp. 7-8)

La «volonté de payer» désigne ici le montant que l'acheteur est prêt à donner pour se procurer le produit vendu. Le coût d'opportunité représente le montant auquel le fournisseur est prêt à céder les marchandises achetées. Il ne s'agit pas de prix fixés, mais de prix avant toute négociation entre les acteurs. On peut reprocher à cette définition de postuler l'existence d'une valeur « vraie », alors que la « volonté de payer » et le « coût d'opportunité » n'existent pas en soi, ou dépendent des fournisseurs et des clients auxquels on s'adresse. Mais elle a l'avantage de clarifier une notion jusqu'ici très usitée – preuve qu'elle fait sens – mais non définie. La valeur que les acteurs s'approprient au final résulte d'une négociation, et dépend du pouvoir effectivement exercé par l'entreprise sur les fournisseurs et les clients. Les trois parties capturent chacune une part de la valeur créée :

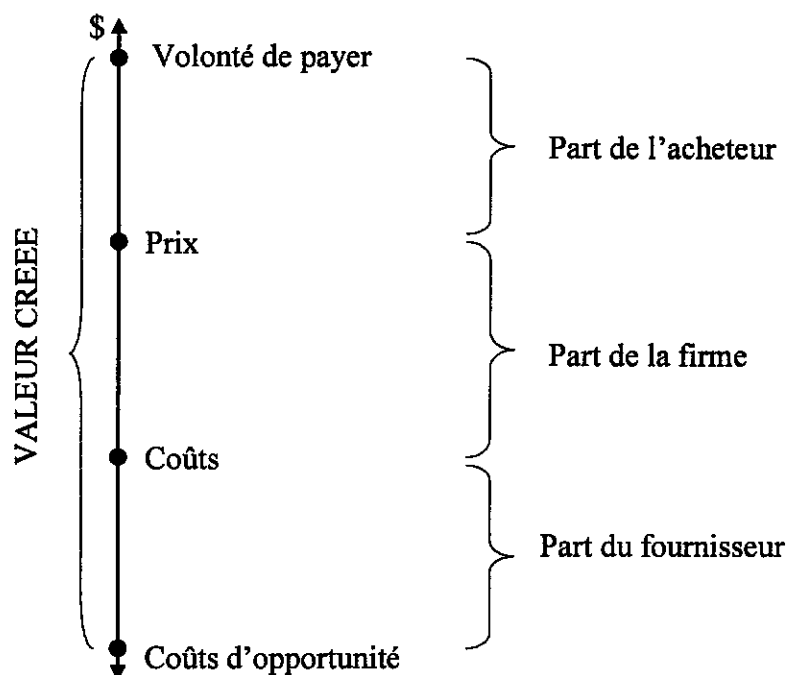
“The top portion of the line segment represents the amount of value captured by the buyer, namely the buyer's willingness-to-pay for the firm's product minus the price paid to the firm. The middle portion of the line segment represents the amount of value captured by the firm, namely the price received from the buyer minus the cost of acquiring resources from the supplier. Finally, the bottom portion of the line segment represents the amount of value captured by the supplier, namely this same cost minus the supplier's opportunity cost.”  
(Brandenburger et Harborne W. Stuart 1996, pp.10-11)

La valeur « théorique », différence entre la volonté de payer de l'acheteur et le coût d'opportunité du fournisseur, vient de l'avantage concurrentiel de la firme, c'est-à-dire, selon la théorie stratégique classique, d'une structure de coûts moindres permettant une offre de biens à meilleur marché que les concurrents, ou de structures de R&D, de conception produits, d'approvisionnement et/ou de relations clientèle permettant une offre de biens différenciés en termes de qualité, d'image, de services associés, etc. par rapport aux concurrents (Porter 1985). Cette conception « duale » de la stratégie a reçu de nombreuses critiques, en particulier sur le caractère non exclusif de ces deux « stratégies génériques » (Wright 1987). Nous les considérons comme des outils de compréhension de la « création de valeur », certes discutables, mais qui offrent une dichotomie simplificatrice éclairante, que Porter résume dans un article plus récent :

“Buyer value is created when a firm lowers its buyer's cost or enhances its buyer's performance.” (Porter 1991, pp. 103)

L'appropriation finale de la valeur dépend des relations avec l'amont et l'aval, comme le montre la figure suivante. Les trois acteurs – firme, fournisseur et client – prennent chacun une part de la valeur créée.

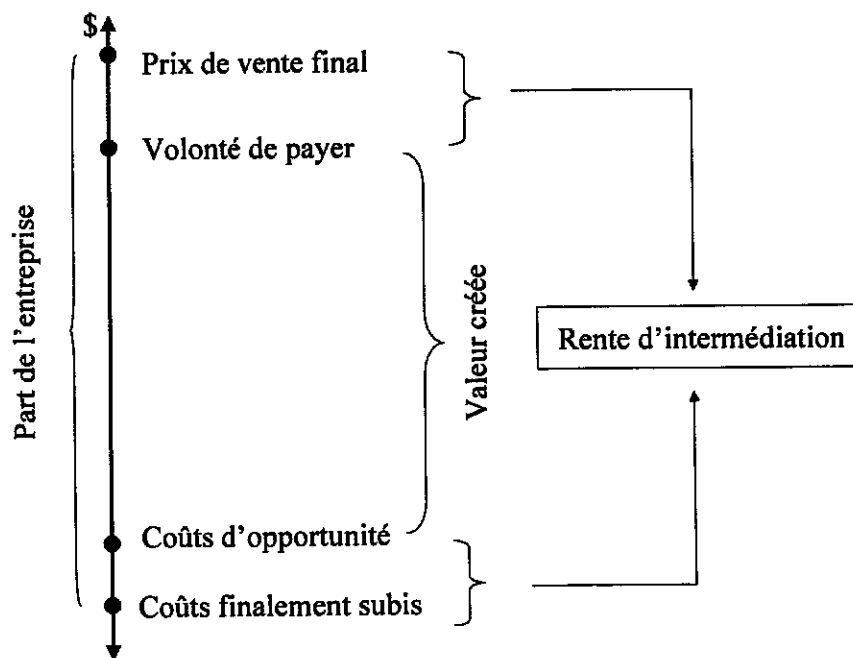
**Figure 2.** Appropriation de la valeur entre la firme, le client, le fournisseur (Brandenburger et Harborne W. Stuart 1996, pp. 10)



L'auteur ne détaille pas comment l'on passe d'une valeur « théorique » à une répartition « financière » de cette valeur. Selon nous, la différence entre la valeur créée « théorique » et la répartition finale de la valeur peut être attribuée au pouvoir qu'exercent les différentes parties les unes sur les autres. Ainsi, la valeur capturée par l'entreprise peut se comprendre comme la valeur « théorique » créée *modulo* l'effet financier des relations de pouvoir avec l'amont et l'aval, c'est-à-dire du pouvoir lié à l'intermédiation de l'entreprise. On peut ainsi schématiser le cas d'une firme exerçant un pouvoir fort sur ses clients et sur ses fournisseurs, en y intégrant la notion de « rente » (figure suivante). On retrouve ainsi dans la notion de valeur, ou plus précisément dans le « *modulo* », la notion de rente d'intermédiation évoquée par les économistes. La différence que nous percevons est la suivante : les analystes en microstructure des marchés financiers considèrent des intermédiaires purs, pour lesquels la rente constitue le seul revenu, alors que les analystes en management stratégique considèrent

des firmes dont l'activité principale consiste à produire des biens ou des services, et pour lesquels la rente constitue un surplus de revenus ou un manque à gagner.

**Figure 3.** Création de valeur et rente d'intermédiation : le revenu de l'entreprise consiste en la valeur créée *modulo* une rente d'intermédiation positive (cas présenté) ou négative.



Nous allons maintenant définir les moyens d'actions des firmes pour créer de la valeur et pour s'approprier une rente par l'intermédiation. Nous montrons que cette création de valeur passe par une amélioration de l'efficacité des transactions, et que la rente dépend du pouvoir exercé sur l'amont et sur l'aval.

b. La création de valeur par l'intermédiation des relations : une amélioration de l'efficacité des transactions

L'intermédiation dépasse le cadre des intermédiaires "purs", c'est-à-dire les marchands et les courtiers. Toute firme a une activité d'intermédiation, même les producteurs. Cette idée nouvelle a été avancée par des économistes d'abord intéressés par les agents "intermédiaires", et qui ont cherché à introduire dans des modèles micro-économiques de tels agents. Leur ambition est double : compléter les théories classiques et comprendre de manière plus "concrète" le fonctionnement des transactions commerciales. Cette ambition a donné naissance à un champ nouveau : la théorie de la microstructure des marchés *non financiers*. Ce champ est passé d'une étude sur les intermédiaires à une étude sur l'intermédiation, ce qui constitue selon nous une avancée théorique essentielle, car cela permet de penser le

fonctionnement des firmes en termes « d'intermédiation ». L'annonce de la transition théorique de l'intermédiaire à l'intermédiation apparaît très clairement dans cet extrait :

“The distinction between merchants and manufacturers need not be clear cut. In combination with managing transactions, intermediaries often transform products to add value : transporting, storing, repackaging, assembling, preparing for final use, and adding information and guaranties. Conversely, manufacturers carry out many market-making activities, intermediating between sellers of raw materials or product components, and buyers of manufactured goods.” (Spulber 1996b, pp. 136)

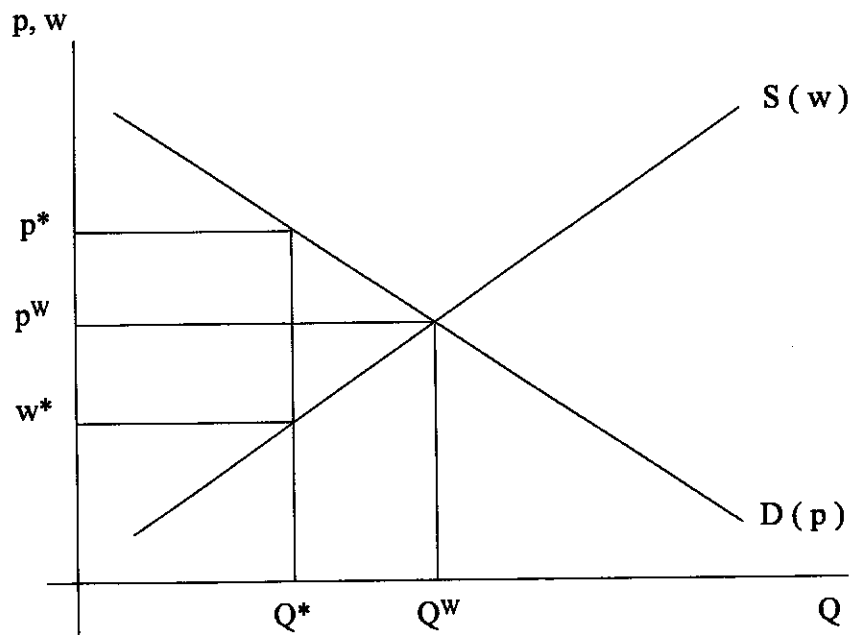
Dans le cadre de notre analyse sur la création de valeur, nous retenons de ce champ nouveau la définition des *fonctions* d'intermédiation. Parler ainsi de fonctions permet de distinguer dans l'activité des firmes ce qui relève de l'intermédiation de ce qui n'en relève pas. Les fonctions sur lesquelles nous insistons ici sont : fixer les prix et lisser les marchés, apporter de la liquidité et de l'immédiateté, favoriser les recherches et les rencontres, garantir et contrôler les transactions. Voyons une à une chacune des ces fonctions.

- *Fixer les prix et lisser les marchés*

L'intermédiaire qui a un pouvoir de marché sur ses fournisseurs et ses clients, en étant par exemple le principal acheteur et vendeur d'un produit différencié sur un marché, peut fixer librement à la fois le prix d'achat et le prix de revente de ce bien, et générer un profit de la différence entre les deux. Le prix d'achat  $w$  et de revente  $p$  se trouvent respectivement en dessous et au-dessus du prix théorique "walrasien"  $p^W$ . Entre tous les choix de  $w$  et de  $p$ , l'intermédiaire choisit une différence entre prix d'achat et de revente qui maximise son profit, et qui « solde » offre et demande, c'est-à-dire qui aboutit aux mêmes quantités offertes et demandées. Ainsi, à l'équilibre, les prix d'achat et de revente choisis par l'intermédiaire, respectivement  $w^*$  et  $p^*$ , aboutissent à une quantité échangée  $Q^*$ . On note que  $Q^*$  est plus faible que l'optimum théorique  $Q^W$  sans intermédiaire, comme le montre la figure suivante (Spulber 1996a).



**Figure 4. Equilibre walrasien et équilibre de monopole d'intermédiation (d'après Spulber 1996a, pp. 571)**



Le lissage de marché, qui consiste donc en l'écoulement des biens sur le marché, est réalisé à l'aide de plusieurs outils : l'ajustement des prix d'achats et de ventes aux fluctuations des marchés, l'ajustement des quantités de stocks, l'ajustement des niveaux d'efforts en matière de politique commerciale et marketing, comme le fait de proposer des produits de substitution (défiance de l'offre) ou des offres liées (défiance de la demande) (Spulber 1999b).

- *Apporter de la liquidité et de l'immédiateté*

Les intermédiaires permettent d'éviter le problème de la double coïncidence de volonté, en se tenant prêts à acheter et à vendre :

“(...) Intermediaries hold inventories of goods on hand and stand ready to sell to customers, and hold cash on hand and stand ready to buy from suppliers. This avoid the problem of the double coincidence of wants, in which a buyer and a seller need to want to transact with each other at the same time. This function is familiar in securities markets, where financial intermediaries provide liquidity by standing ready to buy and sell stocks. In retail and wholesale markets, intermediaries provide similar services by standing ready to buy and sell commodities.” (Spulber 1996b, pp. 142-143)

L'activité d'intermédiation est donc d'autant plus valorisée que l'échange considéré prend du temps aux deux parties : l'intermédiaire retire un surplus monétaire de la différence entre le délai pour arriver à une double coïncidence de volonté, et le délai qu'il propose. C'est pourquoi l'intermédiation apparaît comme une « institution de gain de temps » sur les marchés (Rubinstein et Wolinsky 1987).

- *Favoriser les recherches et les rencontres*

Les études sur la préférence pour l'intermédiation comparent habituellement la satisfaction des agents sur un marché sans intermédiaire et leur satisfaction sur un marché avec un intermédiaire. Les caractéristiques du marché d'origine – c'est-à-dire sans intermédiaire – varient selon les études. Généralement, ce marché est appelé « search market », signifiant que les acheteurs et les vendeurs doivent se chercher les uns les autres, se rencontrer, négocier les prix et aboutir à un accord. Ce type de marché se caractérise par une grande incertitude – les efforts des agents pour se trouver peuvent ne pas aboutir – et par des externalités de recherche, puisque le niveau d'effort d'un agent pour trouver son partenaire de transaction a une influence sur les gains que retirent les autres agents de leurs propres efforts à trouver des partenaires (Yavas 1994).

Si on laisse le choix aux agents entre un « search market » et un marché avec un intermédiaire, ils choisissent le second. Les modèles montrent que plus le coût de la recherche est élevé pour les agents, plus l'intermédiaire est susceptible de faciliter les transactions. Une concurrence entre les intermédiaires renforce ce résultat, car elle pousse à diminuer l'écart entre le prix d'achat et de revente (« bid-ask spread ») pratiqué par ces derniers, jusqu'à la convergence théorique de ces deux prix vers le prix unique de l'équilibre walrasien. On rejoint ici, par l'intermédiation des marchés, le classique « commissaire-priseur » coordinateur des transactions (Gehrig 1993).

Le rôle de l'intermédiaire sur le marché ne consiste pas en une internalisation des externalités de recherche – ce qui signifierait qu'il permet à chaque agent d'accroître considérablement sa capacité à rechercher le bon acheteur ou le bon vendeur – mais, au contraire, à rendre le marché plus restreint, et donc à diminuer l'intensité de la recherche. Comme le détaille Yavas :

“Given the matching technology and the cost-of-search function assumed in the model, I find that the existence of a middleman narrows the set of buyer (firm) and seller (worker) types who search ; seller types with high valuations and buyer types with low valuations drop out of the search market. These types choose to trade through the middleman. The middleman also decreases the equilibrium search intensities of those agents who search.” (Yavas 1994, pp. 408)

L’auteur conclut :

“The positive welfare impact of the middleman results from the fact that she decreases the uncertainty about completing a match, and hence increases the volume of the trade, by providing for the agents an alternative matching technology that is more efficient than the search.” (ibid, pp. 426)

La capacité des intermédiaires à favoriser les rencontres entre offre et demande constitue la principale explication à la préférence pour l’intermédiation. Cette capacité peut se décrire de plusieurs manières : réduction de l’incertitude quant à la rencontre entre les deux parties (Yavas 1994) ; augmentation de la qualité de la rencontre par l’étendue du choix de biens proposés et par le niveau élevé des prix pratiqués comparativement à des échanges sans intermédiaire, ce qui oblige l’acheteur à être pleinement satisfait de la rencontre avant de passer à la transaction (Johri et leach 2000) ; et réduction de la probabilité que la transaction n’aboutisse pas (Cosimano 1996).

La fonction de faciliter les recherches et les rencontres est liée à l’activité de centralisation des offres et des demandes par l’intermédiaire (Spulber 1999a). Si l’on rentre dans le processus précis par lequel l’intermédiaire parvient à favoriser les recherches et les rencontres, on rencontre une certaine opacité :

“Cette mise en relation de l’offre et de la demande est opaque. Elle se produit à l’intérieur du patrimoine de chaque commerçant individuel par sa gestion, par sa marge. On comprend que cela ait pu donner naissance à l’ancien reproche d’activité parasitaire, et qu’il ait fallu les années trente pour que la science économique donne enfin une légitimité à la fonction commerciale, en considérant sa mission d’interface entre l’offre et la demande. Il n’empêche que le commerçant tire aussi sa légitimité morale de la loyauté avec laquelle il s’en acquitte. La confiance est inséparable du commerce. Vis-à-vis des fournisseurs, c’est-à-dire de

l'offre sur le marché, le commerçant est en quelque sorte le porte-parole - on hésite à prononcer le mot de "mandat" - de la demande des consommateurs. Mais il est aussi celui qui leur présente l'offre qu'il a acquise et sélectionnée." (Parléani 1999, pp. 37)

La mise en relation des parties prenantes à l'échange par les intermédiaires suppose donc que les premières fassent confiance aux seconds. Pour cela, l'intermédiaire doit faire preuve de « loyauté » - terme utilisé par Parléani – c'est-à-dire éviter tout comportement opportuniste avec les parties. Que recouvre la notion de loyauté ? Parléani propose des éléments de réponse :

"La présentation de l'offre aux consommateurs est essentielle pour l'équilibre du marché. Chaque boutique est un lieu d'équilibre du marché. C'est à ce stade que la loyauté et la transparence devront être le mieux garanties. Toutefois, le commerçant parce qu'il est indépendant, présente l'offre qu'il a sélectionnée sous sa responsabilité. De ce point de vue, le commerçant est dans la situation inverse de celle du mandataire." (Parléani 1999, pp. 39)

Par transparence et indépendance, nous comprenons *neutralité* : dans la mise en contact de l'offre et de la demande, l'intermédiaire doit rester neutre afin d'inspirer la confiance. Il ne fait que présenter l'offre aux consommateurs, et présenter la demande aux fournisseurs. Nous reviendrons par la suite sur cette notion de neutralité, essentielle à la compréhension de l'intermédiation.

- *Garantir et contrôler*

Cette fonction de garantie et de contrôle est liée aux comportements opportunistes des agents sur les marchés. Par exemple, dans le cas d'échanges caractérisés par une forte sélection adverse – c'est le cas de produits comme les bijoux, les voitures, les antiquités, les objets d'art, les timbres et les pièces de monnaie – , l'intermédiaire est supposé réduire les inefficiences par une incitation forte à développer une certaine expertise sur son marché :

« I develop two features that enhance a middleman's role as expert. First, a middleman buys many more goods than an ordinary buyer. Thus he has an incentive to make a large investment in skills that enable him to detect a good's true quality, hence becoming an expert. Second, a middleman will be in the market in the future and may place a higher value on his reputation for selling

high-quality goods than does a seller who has only a few goods and does not stay in the market for a long time. Thus, he has a larger incentive than the seller has to report the true quality of the items that he sells. I show that through these two effects, a middleman may increase the efficiency of goods, then there can always be welfare gains by having a middleman in the market." (Biglaiser 1993, pp. 212)

Dans le cas d'un fort "aléa moral" de la part du producteur – par exemple si un fabricant en habillement, en électroménager ou en informatique décide de baisser son niveau de qualité – l'intermédiaire joue le rôle de garant. Biglaiser (Biglaiser et Friedman 1994, pp. 511) donne l'exemple d'un consommateur achetant un amplificateur hi-fi de mauvaise qualité chez un intermédiaire. Ce consommateur va vraisemblablement en parler à ses amis ou connaissances, ce qui peut avoir des répercussions négatives sur l'image de l'intermédiaire de manière générale, et non uniquement en sa qualité de vendeur d'amplificateurs. L'intermédiaire a donc intérêt à sortir de son catalogue cette marque d'amplificateur, et à en informer les clients non satisfaits, afin de préserver sa réputation. Ce comportement peut entraîner une chute des ventes pour le fabricant du mauvais amplificateur plus rapide qu'en l'absence d'intermédiaire. Ainsi, dans le cas d'un aléa moral des producteurs, l'intermédiaire garantit un niveau de qualité aux consommateurs, et incite les producteurs à ne pas mentir sur la qualité de leurs produits.

On comprend donc que l'intermédiaire, en palliant les imperfections des marchés, renforce leur efficacité, d'où la préférence pour l'intermédiation de la part des acteurs impliqués dans les échanges. Les intermédiaires permettent de diminuer les asymétries d'information, en collectant et en diffusant chez leurs fournisseurs et leurs clients de l'information liée aux produits et aux services échangés. Les intermédiaires peuvent ainsi bénéficier de gains issus des échanges qui n'auraient pas eu lieu dans un marché décentralisé, à cause des asymétries d'information (Spulber 1999a). Dans les échanges, l'information sur la qualité des produits apparaît essentielle. La capacité des intermédiaires à rendre publique l'information privée sur la qualité des produits réduit le risque d'opportunisme dans le comportement des parties prenantes, et ainsi encourage les échanges (Li 1998). L'intermédiaire apparaît donc comme une « assurance » contre différents risques dans les transactions, dont l'opportunisme, et il convient de le rémunérer pour ce service (Lim 1981).

Les quatre fonctions citées permettent de dépasser les distinctions « intermédiaire vs. non intermédiaire » pour englober potentiellement toutes les firmes qui mènent des fonctions d'intermédiation, qu'elles fassent de ces fonctions le cœur de leur activité ou non. L'importance de ces fonctions d'intermédiation pour les entreprises est apparue encore plus clairement avec l'essor d'Internet, qui a suscité des discours sur l'intermédiation et motivé des réactions de la part des firmes concernant justement leurs relations avec les clients et les fournisseurs. La capacité de créer de la valeur par l'intermédiation des transactions vient de la capacité à assurer ces fonctions d'intermédiation. Nous abordons maintenant le thème de l'appropriation de rente : comment l'entreprise s'assure-t-elle une rente d'intermédiation ?

c. L'appropriation d'une rente d'intermédiation : les moyens d'action des firmes

La notion de rente a mobilisé de nombreuses études en management stratégique. La raison de cet intérêt réside dans le caractère relativement immuable de la rente, qui ne dépend pas fortement des fluctuations conjoncturelles de l'activité. S'assurer une rente permet donc à la firme de diminuer l'incertitude des revenus :

« Perhaps the easier way to define rents is to say that they are earnings in excess of the firm's costs of production that are not eroded in the long run by new market entrants. To use the technical economics jargon, rents persist in long-run equilibrium while profits tend towards zero ». (Cox, Ireland, Lonsdale, Sanderson et Watson 2001, pp.6)

Rumelt définit d'ailleurs la stratégie comme l'activité consistant à créer des rentes :

"A firm's strategy may be explained in terms of the unexpected events that created (or will create) potential rents together with the isolating mechanisms that (will) act to preserve them." (Rumelt 1984, pp. 568)

La construction de rentes dépend donc, selon Rumelt, de la conjonction de deux facteurs : des événements inattendus – changements dans les technologies, dans les prix relatifs, dans les goûts des consommateurs, dans les lois, la fiscalité, la régulation, ou plus brutalement une découverte ou une invention qui révolutionne le marché – et des « mécanismes isolants », comme des actifs particuliers, des ressources uniques, un accès privilégié à de l'information stratégique, une réputation difficilement altérable, un verrouillage élevé des consommateurs et des fournisseurs, etc. Une rente s'explique donc par des facteurs externes à la firme liés au

marché, aux technologies, etc. et par des facteurs internes liés aux choix stratégiques effectués. Evidemment, il n'existe en la matière aucune « recette » du succès : chaque entreprise étant soumise à des facteurs externes différents et réalisant des choix stratégiques différents. On peut même s'interroger sur les marges de manœuvre des entreprises en la matière, lorsque l'on rencontre des affirmations comme celle-ci :

"We thus advance the argument that the competitive advantage of firms lies with its managerial and organizational processes, shaped by its (specific) asset position, and the paths available to it."(Teece, Pisano et Shuen 1997, pp. 518)

L'auteur laisse assez peu d'autonomie à la firme, puisque les processus managériaux et organisationnels dont il est question désignent les routines, les pratiques ou les connaissances de la firme, que l'on ne peut changer du jour au lendemain. La position – en particulier les relations que la firme entretient avec ses partenaires, clients, fournisseurs – et les « chemins » - qui désignent les différentes opportunités stratégiques rencontrées par la firme – ne dépendent pas de l'entreprise seule.

La rente d'intermédiation n'échappe pas à la règle : on peut en effet supposer qu'une entreprise est incapable de changer d'un claquement de doigts le pouvoir qu'elle exerce sur ses fournisseurs et ses clients. Pour comprendre les marges de manœuvre de la firme dans la création d'une rente d'intermédiation et dans la gestion de ses relations de pouvoir amont et aval, il semble que l'image de la « chaîne », bien que stimulante intellectuellement, ne soit pas adaptée à tous les cas. En effet, une telle image implique une linéarité dans les relations : un groupe de fournisseurs vend à l'entreprise qui vend elle-même à un groupe de clients, alors que dans la réalité, les « groupes » dont il est question ne présentent pas forcément d'homogénéité, et les relations entre la firme, ses clients et fournisseurs ne sont pas forcément linéaires. Les limites de la notion de « chaîne » pour étudier les stratégies des firmes ont déjà été soulignées, en particulier pour les activités non purement industrielles, comme les banques, assureurs, cabinets juridiques, etc. (Stabell et Fjeldstad 1998). Mais selon nous, même les secteurs dits « industriels » ne peuvent pas toujours se comprendre comme une chaîne continue de transactions.

L'image du réseau encastré est souvent plus adaptée : l'organisation par projets dans l'industrie, les interactions entre fournisseurs, firmes et clients, la production à la demande et la remontée de l'information qu'elle implique, le succès des partenariats temporaires ou des

alliances, l'implication des institutions financières ou universitaires dans l'activité, constituent autant de caractéristiques du monde industriel d'aujourd'hui peu compatibles avec l'image d'une chaîne linéaire de l'amont vers l'aval. C'est pourquoi aborder les notions de pouvoir et de rente nous amène à considérer la firme dans son réseau encastré de relations avec les clients, fournisseurs et partenaires.

L'intermédiation dépasse donc l'exercice de fonctions transactionnelles le long d'une chaîne. Elle comprend également des activités d'encastrement entre des acteurs très différents dans un réseau.



### C. L'intermédiation : l'éclairage apporté par les théories des réseaux stratégiques et de l'encastrement des relations

Dans un réseau encastéré, les acteurs bénéficient d'une « rente » liée à leur encastrement. Mais certains acteurs, selon leurs positions dans le réseau, vont plus en bénéficier que d'autres. L'intermédiation, qui joue un rôle essentiel dans la création de cette rente, constitue également un outil de pouvoir sur les autres parties, donc un moyen privilégié pour s'approprier une large part de la rente.

#### *1. Pourquoi la notion de réseau est complémentaire de celle de chaîne*

Nous concentrons notre analyse sur les relations « encastérées ». Nous présentons et définissons ici la notion d'encastrement.

##### *a. Du système de valeur au réseau : de l'atomicité à l'encastrement*

Dans la notion de « système de valeur », la firme choisit les acteurs amont et aval avec un souci d'optimisation de son revenu - on retrouve bien ici l'héritage, revendiqué par Porter, de l'économie industrielle – et gère les relations avec les clients et les fournisseurs en place avec les objectifs respectifs de verrouillage et d'éviter le verrouillage. Le cadre d'analyse retenu est celle d'acteurs atomistiques, dont les relations se réduisent aux transactions qu'ils peuvent passer les uns avec les autres. La durabilité des relations, les aspects non transactionnels de ces dernières, les possibles coopérations, l'intérêt à impliquer l'amont et/ou l'aval dans sa propre stratégie, constituent autant de caractères des relations interfirmes non évoqués par l'image du "système de valeur". A côté de ces relations à court terme de marché, dont l'objectif consiste en l'optimisation des transactions, on trouve d'autres types de relations que la littérature qualifie de relations "encastérées". La notion d'encastrement, évoquée par les théoriciens des réseaux stratégiques, permet de préciser des modalités non transactionnelles des relations, et d'expliquer le peu de marge de manoeuvre des firmes pour gérer les relations. Si la littérature distingue les relations marchandes de court terme distantes et les relations encastérées (en anglais, "arm's-length ties" vs. "embedded ties"), il paraît évident que, dans la réalité, les deux types de relations peuvent exister conjointement. Toutefois, pour plus de clarté dans la construction de notre cadre d'analyse, nous distinguerons les relations transactionnelles, schématisées par la notion de "système de valeur", des relations encastérées, schématisées par la notion de "réseau stratégique". Nous allons approfondir maintenant ce second type de relations.

## b. Qu'est-ce que l'encastrement ?

L'argument de l'encastrement est énoncé par Granovetter de la manière suivante :

"(...) the argument that the behavior and institutions to be analyzed are so constrained by ongoing social relations that to construe them as independent is a misgrievous misunderstanding." (Granovetter 1985, pp. 482)

Les firmes n'ont donc pas une autonomie complète pour choisir leurs fournisseurs et leurs clients, car elles sont « encadrées » dans un système de relations. Mais il ne s'agit pas de tomber dans une approche trop « sociale » de la réalité managériale, comme le souligne l'auteur un peu plus loin :

"The embeddedness approach to the problem of trust and order in economic life, then, threads its way between the oversocialized approach of generalized morality and the undersocialized one of impersonal, institutional arrangements by following and analyzing concrete patterns of social relations." (Granovetter 1985, pp. 493)

Comprendre les relations entre les firmes suppose donc de s'intéresser au réseau dans lequel elles se trouvent encadrées. Par exemple, pour étudier les districts industriels français, Barabel, Huault et Meier (Barabel, Huault et Meier 2002) mobilisent la notion d'encastrement, qui permet de montrer l'importance de la solidarité, des relations interpersonnelles, des connexions institutionnelles et politiques, et des processus conjoints de confiance et de concurrence dans l'émergence et le fonctionnement de tels sites. La notion de réseaux « stratégiques » permet de comprendre le réseau comme source d'avantages concurrentiels pour les firmes qui s'y trouvent encadrées. Celles-ci créent, ou rentrent dans un réseau avec l'objectif de gagner ou de conserver un avantage sur les concurrents se trouvant à l'extérieur du réseau (Galaskiewicz et Zaheer 1999, Jarillo 1988).

### 2. *La valeur et la rente d'encastrement : des critères d'évaluation*

Les relations « encadrées » créent de la valeur, mais cette création est difficile à évaluer : il s'agit du surplus de profit généré par les relations de réseau, les transferts d'information, et la coordination. Si la valeur est supposée profiter à tous les participants du réseau, il paraît évident que certains acteurs vont s'approprier une rente plus élevée que d'autres. Un des moyens d'y parvenir consiste en l'intermédiation des relations.

a. La valeur d'encastrement : un surplus de profit lié à la construction d'un réseau

Considérer la firme comme encadrée dans un réseau de relations plutôt que comme un maillon d'une chaîne permet d'identifier d'autres sources de valeur. Dyer et Singh (Dyer et Singh 1998) proposent d'ailleurs la notion de « rente relationnelle », c'est-à-dire de rente liée aux relations que les entreprises entretiennent les unes avec les autres :

"We define a relational rent as a supernormal profit jointly generated in an exchange relationship that cannot be generated by either firm in isolation and can only be created through the joint idiosyncratic contributions of the specific alliance partners." (Dyer et Singh 1998, pp. 662)

Les sources de valeur se trouvent dans l'instauration d'un effet de réseau entre les parties prenantes, les transferts d'information, et la coopération dans la résolution de problèmes (Uzzi 1996, Uzzi 1997).

*L'instauration d'un effet de réseau*, tout d'abord, est souvent reliée à la notion de confiance. Cette notion n'apparaît pas essentielle dans les relations interentreprises telles que schématisées par le concept de « système de valeur ». La gouvernance des transactions est surtout assurée par les calculs d'optimisation des parties prenantes, les négociations sur les prix et les produits, et les contrats impersonnels. Dans la conception « encadrée » des relations, la confiance est un mécanisme de gouvernance fondé sur un processus heuristique – qui implique une bonne connaissance de ses fournisseurs et de ses clients sur le long terme – plutôt que sur des calculs d'optimisation (Uzzi 1997). Comme mécanisme de gouvernance, la confiance se révèle efficace et peu coûteuse, comparativement à une structure juridique de contrats. De plus, elle encourage les parties prenantes à investir dans d'autres sources de rente de réseau, comme le partage de l'information ou la coopération sur la résolution de problème (Dyer et Singh 1998). De manière générale, la confiance permet de différencier le réseau des autres formes d'organisation des échanges, en particulier le trio marché, hiérarchie et forme hybride de la théorie des coûts de transaction (Podolny et Page 1998). Plutôt que de confiance, nous préférons par la suite parler de *neutralité*. En effet, la notion de confiance, dans le cadre de l'intermédiation, nous paraît trop englobante pour être étudiée de manière concrète. De plus, elle est largement liée à celle de neutralité : un intermédiaire apparaissant neutre aux yeux des acteurs parviendra à gagner leur confiance. Plus le réseau est étendu, plus la valeur des relations pour chaque partie prenante est élevée : cet effet réseau, bien connu des

économistes, rejoint le "paradoxe de l'encastrement" évoqué par Uzzi. Ce dernier affirme en effet, que l'encastrement d'un nombre toujours plus élevé de relations apporte une valeur toujours plus élevée, jusqu'à atteindre à seuil au delà duquel cette valeur décroît : une firme trop encastrée dans un réseau trop vaste perd en capacité de réaction vis-à-vis des chocs externes, et se retrouve isolée de toute l'information disponible en dehors de son réseau de relations encastrées (Uzzi 1997).

Les *transferts d'information fine*, ensuite, dépassent les données classiques évoquées par le concept de « système de valeur ». Ces dernières peuvent se résumer à des informations sur les prix et sur les quantités échangées. Dans les relations « encastrées », les transferts d'information sont plus tacites et plus holistiques (Uzzi 1997). Cela se traduit par une information non divisible en unités et facilement assimilable par les parties prenantes car fortement liée à leurs domaines d'expertise. Ces transferts d'information fine dans les relations encastrées constituent, comme la confiance, un mode de gouvernance : l'information échangée devient connaissance partagée, qui elle-même devient une base efficace et peu coûteuse pour coordonner les actions des différentes parties à l'échange. Une étude de l'évolution du réseau de production Toyota montre bien comment peu à peu les transferts d'information fine, liés à l'encastrement progressif entre les firmes, ont favorisé l'émergence de règles de coordination partagées par tous les acteurs (Kogut 2000).

La *coopération dans la résolution de problèmes*, enfin, consiste en des routines ou des ajustements mutuels qui permettent aux différentes parties de se coordonner et de résoudre au fur et à mesure des transactions les problèmes rencontrés. Ce phénomène de « feedback » n'apparaît pas dans la schématisation sous forme de chaîne, où le principal problème à résoudre est la fixation du prix, qui se fait par la négociation. Dans un système encastré, les retours sur l'avancement des transactions sont fréquents, et la coopération entre les parties permet un apprentissage et encourage l'innovation dans les processus d'échanges. (Uzzi 1997). Nous incluons dans cette caractéristique la coopération dans le développement de nouveaux produits, ou « co-développement ». Ici aussi, il s'agit de résoudre des problèmes en commun, avec pour objectif d'améliorer la production de biens ou de services.

b. Le processus de création de rente : rôle de l'intermédiation dans l'encastrement des relations

A l'origine de l'encastrement des marchés, on trouve des intermédiaires « entre-gens », qui mettent en contact un groupe avec un autre. L'intermédiation est alors « faiseur d'encastrement », ce qui implique que les fonctions qu'elle exerce – ou qu'elle est susceptible d'exercer – dépassent la simple création d'efficience pour le marché, ou la gestion des relations de pouvoir en termes de négociations des prix et des produits. En particulier, la confiance est une donnée essentielle pour ces « faiseurs d'encastrement », comme le montre une étude dans le secteur textile :

"In the firms I studied, third-party referral networks were often cited as sources of embeddedness. Such networks operate by fusion : one actor with an embedded tie to each of two unconnected actors acts as their go-between by using her common link to establish trustworthiness between them. The go-between performs two functions : he or she (1) transfers expectations of behavior from the existing embedded relationship to the newly matched firms, and (2) "calls on" the reciprocity "owed" by him or her by one exchange partner and transfers it to the other. The go-between essentially cedes the expectations and opportunities of an existing embedded social structure to a newly formed structure, thus priming the new relationship for embeddedness." (Uzzi 1996, pp. 679)

Pour se poser en intermédiaire des relations de réseau, la firme pivot, qui maintient d'abord des relations avec chaque groupe séparément doit, pour relier les deux groupes, créer de la confiance dans le réseau, et assurer la réciprocité des relations entre chaque partie prenante. L'étude sur le secteur textile cite l'exemple d'une relation encadrée construite entre un fournisseur et un fabricant, par un ami proche des deux entreprises. Ce dernier a demandé au fournisseur d'aider le fabricant, qui se trouvait en difficulté, en lui découpant des pièces à un prix et dans des délais préférentiels. Le fournisseur a accepté sans connaître le fabricant. La confiance et la réciprocité ont été assurées par l'entremetteur, sans qu'aucun contrat ne soit signé ni même que le sujet n'ait été évoqué oralement entre les parties : il suffisait que l'entremetteur bénéficie d'une grande confiance de part et d'autre. L'intermédiation peut donc se comprendre ici comme « faiseur d'encastrement ».

### c. L'appropriation de la rente : le pouvoir de l'intermédiation

La rente est supposée profiter à tous les participants du réseau, mais, si l'on se place dans une optique de management stratégique des relations, on peut émettre l'hypothèse que chaque participant va chercher à s'en accaparer la plus grande part possible :

“Competition is not limited to webs, but includes competition among firms within the network or web for the allocation of web rents (profits). Within webs not all firms are equally compensated for their membership. Which firms gain the most from membership depends on the power dynamic within the web.” (Bettis 1998, pp. 359)

On distingue donc la « rente de réseau », issue de l'encastrement des relations entre différentes firmes, et l'appropriation de la rente, qui dépend du pouvoir de chaque firme dans ce réseau de relations. L'appropriation de la rente dépend des choix des firmes en matière de relations avec le réseau. Ainsi, Baker (Baker 1996), dans une étude des relations entre les firmes et leurs banques, montre que les premières choisissent le type de relations selon le pouvoir qu'elles peuvent et qu'elles souhaitent exercer sur les secondes. Les choix varient, allant des relations de long terme très encadrées à des relations de court terme épisodiques, en passant par la mise en concurrence d'une relation encadrée avec des relations plus ponctuelles. L'appropriation de la rente suppose donc de participer au processus de création de la rente de réseau, mais également de maîtriser ce processus. L'intermédiation, en tant que « faiseur d'encastrement », est parfois citée comme un moyen d'appropriation de la rente. Nous distinguons plusieurs sources de pouvoir dans le réseau : la maîtrise des flux informationnels, et la maîtrise des règles d'intermédiation.

Le pouvoir par *maîtrise des flux informationnels* suppose une structure de réseau comprenant différents groupes très encadrés mais non reliés entre eux, autrement dit une structure caractérisées par de nombreux « trous structurels ». L'acteur qui parvient à se positionner sur les trous structurels et à intermédiaire les relations entre les groupes bénéficie d'une position très favorable en termes de pouvoir :

“The structural hole argument defines social capital in terms of the information and control advantages of being the broker in relations between people otherwise disconnected in social structure. The disconnected people stand on opposite sides of a hole in social structure. The structural hole is an opportunity to broker the

flow of information between people and control the form of projects that brings together people from opposite sides of the hole". (Burt, R. S. 1997, pp. 340)

Le bénéfice à se positionner comme intermédiaire est double : l'intermédiation offre un accès privilégié à l'information issue des différents groupes reliés, et elle permet de contrôler ou d'influencer les échanges entre les deux réseaux nouvellement connectés. La firme qui parvient à se positionner sur un trou structurel bénéficie donc d'une rente liée à l'accès et au contrôle de l'information de réseau. Cette rente « informationnelle » est parfois appelée « rente de Burt » (Kogut 2000).

Le pouvoir par la *maîtrise des règles d'encastrement* repose non pas sur les données échangées, mais sur les processus par lesquels les échanges se réalisent. En effet, tenir une place centrale dans un réseau encasté signifie organiser les transferts d'information ou de ressources entre les membres des réseaux. La définition des règles d'échanges peut se faire de manière spontanée, sans qu'aucune autorité n'émerge, en fonction des caractéristiques technologiques, des normes sociales, et des facteurs institutionnels en vigueur dans le réseau considéré (Kogut 2000). Mais un acteur peut également tenir une place centrale dans la définition de ces règles d'interactions et dans la gestion des systèmes de communication.

#### d. La dynamique des réseaux

Les réseaux et l'intermédiation évoluent avec le temps : si chaque acteur est motivé par l'acquisition d'un plus grand pouvoir de réseau, donc par l'appropriation d'une plus grande part de la rente de réseau, les positions des acteurs et la nature des liens ne peuvent rester stables au fur et à mesure du temps :

“Though some networks can be quite stable, changing very little over time, networks typically tend to be more dynamic. Both exogenous and endogenous forces shape how networks evolve over time.” (Gulati, Nohria et Zaheer 2000, pp. 210)

Parmi les forces exogènes, on trouve bien entendu l'essor d'Internet, qui offre de nouvelles opportunités d'intermédiation et de réseau. Les forces endogènes concernent les stratégies des firmes : quelles relations elles choisissent d'entretenir les unes avec les autres et comment elles réagissent face aux choix des autres. C'est précisément dans cette double tension entre forces exogènes et endogènes que s'inscrivent les « stratégies B-to-B » : les firmes ont profité

de l'essor d'Internet, force exogène, pour repenser leur intermédiation dans leur réseau de fournisseurs, clients et partenaires, force endogène.

Cette dynamique montre que l'intermédiation constitue un choix stratégique pour les firmes : choix en termes de création de valeur et choix en termes d'appropriation de rente. La littérature abordée, sur la microstructure des marchés, le système de valeur et les réseaux de relations encastrées, va servir à définir précisément notre objet d'étude : les stratégies d'intermédiation.





## II. Objet et questions de recherche

Dans cette partie, nous proposons comme objet de recherche les « stratégies d'intermédiation » des firmes. Nous justifions et définissons le concept de « stratégie d'intermédiation » en suivant la méthodologie de Sartori d'introduction de nouveaux concepts en sciences sociales, et nous énonçons nos questions de recherche.

### A. Bilan de la revue de littérature

La littérature montre que l'intermédiation, en créant de la valeur pour les parties prenantes et en offrant une rente pour la firme qui en est à l'origine, s'inscrit dans la dynamique stratégique des firmes.

#### *1. Synthèse des différentes sources théoriques autour de la notion d'intermédiation*

Dans l'analyse de la microstructure des marchés, la notion d'intermédiation permet d'expliquer plus concrètement que les théories classiques le fonctionnement des marchés. En particulier, de nombreuses énigmes jusqu'ici non résolues trouvent une explication par l'énoncé des « fonctions » d'intermédiation. Les quatre principales fonctions retenues par les théories de l'intermédiation sont :

1. Fixer les prix et lisser les marchés
2. Apporter de la liquidité et de l'immédiateté
3. Favoriser les recherches et les rencontres
4. Garantir et contrôler les échanges

L'intermédiaire, en menant à bien ces fonctions, facilite la bonne tenue des transactions, donc favorise l'efficacité des marchés. L'efficacité est ici définie comme la transparence sur les prix, la rapidité de la recherche et de la transaction, et la qualité des transactions. Cela explique pourquoi les études qui cherchent à comparer le choix des acteurs entre un marché sans intermédiaire et un marché sur lequel opèrent un ou plusieurs intermédiaires concluent toutes à la préférence des acteurs pour l'intermédiation. Par l'exercice des quatre « fonctions », l'intermédiation favorise donc l'efficacité des marchés et se trouve valorisée par les différents acteurs de ce marché. Cette intermédiation vertueuse, qui ne fait qu'améliorer les relations entre les acteurs, apparaît d'une grande neutralité. La notion de neutralité est sous-entendue dans la littérature sur la microstructure des marchés. Elle l'est également dans la littérature sur les réseaux stratégiques, où l'intermédiation favorise la

confiance entre les acteurs, donc apparaît neutre à leurs yeux. Ainsi, l'apparente neutralité dans les relations semble une condition majeure pour l'intermédiation. L'intermédiation doit apparaître neutre aux yeux des acteurs qui en bénéficient. L'apparente neutralité signifie ici : l'intermédiaire au coeur des relations ne doit pas donner l'impression qu'il favorise un côté sur un autre dans sa gestion des relations.

Les analyses sur les "fonctions" d'intermédiation restent très statiques. Dans la réalité, l'intermédiation évolue avec le temps, comme le montrent les discours sur la reconfiguration des transactions qu'a entraîné l'essor d'Internet. Les discours sur la « désintermédiation » des marchés n'ont pas tenu longtemps, car Internet s'est vite imposé non comme le fossoyeur des intermédiaires, mais comme un outil de soutien aux fonctions d'intermédiation, supposé faciliter les recherches d'information, les échanges, la comparaison des prix et l'adaptation des offres et des demandes. Internet a ainsi souvent constitué une base pour mener des expériences nouvelles en matière d'intermédiation, parfois farfelues, parfois plus solides comme c'est le cas pour les places de marché se plaçant « entre » des fournisseurs et des clients. Internet, en favorisant les échanges de données entre les différents acteurs sur les marchés, a montré que l'intermédiation évoluait avec le temps et constituait une variable stratégique pour les entreprises.

La stratégie des entreprises peut se définir par un double impératif : créer de la valeur pour les clients, et s'approprier une rente. La question de la création de valeur se résout classiquement en distinguant les stratégies visant à réduire les coûts pour les clients, et celles visant à leur offrir des produits différenciés. Cette dualité entre « stratégies génériques » peut s'appliquer à l'intermédiation en l'aménageant : les « fonctions » d'intermédiation décrites par les théories de la microstructure des marchés améliorent l'efficacité des transactions entre les acteurs, et, dans le cadre de la théorie des réseaux stratégiques, l'intermédiation tend à encadrer les relations entre les membres, en instaurant une confiance réciproque pouvant déboucher sur de la coopération, des alliances, ou des partenariats créateurs d'activités nouvelles. Les stratégies en matière d'intermédiation peuvent se comprendre comme des activités de création de valeur, qu'il s'agisse d'améliorer l'efficacité des transactions ou d'encadrer les relations entre les parties prenantes.

La question de l'appropriation de rente pour la firme ne peut se résoudre qu'à la condition d'analyser les relations de pouvoir de celle-ci. Une firme qui choisit de se créer une rente

d'intermédiation doit veiller à augmenter son pouvoir sur ses fournisseurs, ses clients et ses partenaires. La rente peut venir du pouvoir concurrentiel exercé sur l'amont et l'aval – en particulier par le choix des firmes et la gestion des coûts de changement – mais également du pouvoir de réseau exercé sur les différents acteurs reliés : ce pouvoir passe par un accès privilégié à l'information, par le contrôle des échanges et la maîtrise des technologies de réseau. Les stratégies en matière d'intermédiation se comprennent donc aussi comme des activités d'appropriation d'une rente, qui dépendent du pouvoir exercé sur les différentes parties prenantes.

La littérature permet donc de mieux comprendre l'intermédiation. Elle montre en particulier que l'intermédiation est valorisée par les différents acteurs. L'analyse de la microstructure des marchés, plutôt statique, concentrée sur des questions d'efficacité des marchés, ainsi que l'analyse structurelle des réseaux, également statique et concentrée sur le surplus de profit généré par l'encastrement des relations, insistent toutes les deux sur cette valorisation de l'intermédiation. La littérature montre également que l'intermédiation est source de rente pour l'entreprise qui l'initie. L'analyse des stratégies concurrentielles, insistant sur les relations de pouvoir des firmes avec leurs fournisseurs et leurs clients, ainsi que l'analyse des réseaux stratégiques, montrant les avantages potentiels en termes de pouvoir de se trouver au centre des réseaux, tracent toutes les deux des pistes de réflexion sur la notion de rente d'intermédiation.

## *2. La double face de l'intermédiation : vers la notion de « stratégie d'intermédiation »*

L'intermédiation présente donc une double face : côté pile, elle crée de la valeur pour les parties prenantes ; côté face, elle « capture » de la valeur aux parties prenantes. Cette ambiguïté explique l'incompréhension déjà ancienne face au phénomène d'intermédiation, comme le montre cet extrait du « *Traité des Devoirs* », Livre 1, chapitre XLII, où Cicéron passe en revue différents métiers qu'il hiérarchise. Ainsi dans le bas de l'échelle, il évoque les métiers du commerce (Cicéron 1877) :

« Il faut en dire autant de ceux qui achètent aux gros marchands pour revendre sur-le-champ à plus haut prix, puisqu'ils ne gagnent qu'à force de mentir et qu'il n'y a rien de plus honteux que le mensonge ».

Est-ce à dire que tous les intermédiaires du commerce doivent être bannis ? Ce n'est pas si simple, car Cicéron ajoute :

« Le commerce est ignoble, s'il se fait au détail ; s'il se fait en grand, au contraire, s'il amène l'abondance, s'il est profitable au grand nombre et exempt de fraude, on ne saurait le blâmer. Si le commerçant, lorsqu'il s'est enrichi, ou plutôt qu'il est content de sa fortune, se retire du port dans les champs, comme souvent il s'est retiré de la mer dans le port, et s'il y dépense ses richesses, il me semble même avoir droit à des éloges. »

Cette ambiguïté s'éclaircit dès que l'on adopte une vision « stratégique » de l'intermédiation. Dans ce cas, l'intermédiation devient dynamique : la firme, incitée par les évolutions technologiques, juridiques, institutionnelles, par les choix des concurrents, des clients et des fournisseurs, cherche à se positionner parmi tous ces acteurs de manière à s'assurer le plus de pouvoir possible, donc la rente la plus élevée possible. Mais cela n'est réalisable que si elle leur apporte quelque chose qu'ils valorisent : des coûts moindres dans les transactions, ou des opportunités pour mener des activités nouvelles. L'optique stratégique permet de comprendre l'intermédiation comme à la fois créatrice de valeur pour les parties prenantes, et source de rente pour la firme qui en est à l'origine. Les deux « faces » sont nécessaires : la firme ne peut s'approprier de rente si elle n'apporte pas de valeur, et la firme n'a aucun intérêt à créer de la valeur si elle ne s'approprie pas de rente. C'est le cas pour toute stratégie, et en particulier pour l'intermédiation.

Afin d'étudier la dynamique de l'intermédiation, qui implique à la fois une création de valeur pour les parties prenantes et l'appropriation d'une rente pour la firme qui en est à l'origine, nous proposons le concept de « stratégie d'intermédiation ». Nous allons maintenant justifier ce concept.

## B. Objet de recherche : la stratégie d'intermédiation comme approche dynamique de l'intermédiation

Nous présentons notre concept de « stratégie d'intermédiation » en suivant les recommandations de Sartori pour l'introduction d'un nouveau concept en sciences sociales. Puis, nous dressons un cadre d'analyse pour notre objet de recherche : « les stratégies d'intermédiation ».

### *1. Les risques d'un nouveau concept : la Tour de Babel*

Le concept de « stratégie d'intermédiation » que nous proposons doit être justifié très rigoureusement. En effet, rien n'apparaît plus facile en sciences de gestion, comme dans les sciences sociales de manière générale, de créer un nouveau concept, avec le risque de construire une véritable « Tour de Babel », pour reprendre le terme utilisé par Sartori.

Dans un ouvrage très critique sur les sciences sociales, le sociologue italien Giovanni Sartori (Sartori, Riggs et Teune 1975) dénonce en effet la tendance des chercheurs à créer de nouveaux mots ou de nouvelles définitions, pour apparaître innovateurs, alors que ces créations, loin d'apporter de la connaissance, n'entraînent que de la confusion dans le champ :

“One can indeed appear both powerfully destructive of others and mightily innovative, simply by rearranging a string of words with the help of a handful of stipulative definitions. One can easily demonstrate, for example, that not Western societies, but only African societies, are truly “pluralistic”, simply by stipulating ad hoc meanings for “consensus” on the one hand, and “conflict” on the other. And one can, by the same token, as easily write a fat book to demonstrate the contrary – and then the contrary of the contrary. At the end of this series, all the contestants will probably be credited with innovative and provocative publications ; and another series can be started – but not to the benefit of understanding.” (pp. 9)

L'auteur conseille de contrer le chaos sémantique en faisant preuve d'une très grande prudence lors de la proposition de « nouveaux » concepts. Tout d'abord, le concept doit non seulement recevoir une définition, mais surtout une *justification* fondée sur les connaissances existantes. Ensuite, le concept doit pouvoir s'apparenter à une classe logique, c'est-à-dire que l'on doit pouvoir définir la *négation* du concept. Puis, le concept doit avoir une *portée*

*empirique* pour l'étude ou la compréhension de phénomènes concrets, c'est-à-dire que l'on doit pouvoir décliner le concept selon une « *échelle de l'abstraction* » caractérisée par une décomposition « verticale » de l'abstrait au concret :

“Whenever we have a vertical arrangement the implication is that our concepts belong to different levels of abstraction. The most inclusive is the one located at the lowest level of abstraction. This is no great discovery, unless we have a rule of transformation for moving upwards (composition) and downwards (decomposition) along such a ladder of abstraction. The rule of transformation is provided by the inverse relationship between the extension (denotation) and the intension (connotation) of concepts.” (pp. 17)

Sartori appelle « extension » la classe d'objets ou de phénomènes à laquelle le concept s'applique, et « intension » l'ensemble des propriétés qui déterminent les objets ou phénomènes inclus dans le concept.

Nous reprenons un à un ces conseils de prudence, et les appliquons au concept de « stratégie d'intermédiation ».

## 2. *Présentation du concept de « stratégie d'intermédiation »*

Après avoir défini le concept de « stratégie d'intermédiation », nous détaillons cette définition et lui donnons une portée empirique. Il s'agit de passer d'un concept abstrait à un objet de recherche concret.

### a. Justification sur la base de connaissances existantes : définition du concept

Notre concept de « stratégie d'intermédiation » est issu de la confrontation de plusieurs champs théoriques portant, de manière explicite ou en sous-entendu, sur l'intermédiation : l'analyse de la microstructure des marchés, l'analyse stratégique concurrentielle, et l'analyse des réseaux stratégiques. Le concept reprend les apports de ces trois champs pour ce qui concerne la notion d'intermédiation, et complète leurs manques. Apports et manques des différents champs théoriques sont présentés figure suivante.

Figure 5. Synthèse critique des apports théoriques retenus sur la notion d'intermédiation

Champs théoriques	Microstructure des marchés	Chaîne et système de valeur	Réseaux stratégiques
<b>Apports</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'intermédiation se trouve au cœur du fonctionnement des marchés.</li> <li>• La préférence des acteurs pour l'intermédiation est posée.</li> <li>• Quatre fonctions d'intermédiation sont définies, permettant d'expliquer le rôle de l'intermédiaire sur les marchés.</li> <li>• La notion de « rente » d'intermédiation apparaît.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'intermédiation se traduit d'abord par des relations de pouvoir.</li> <li>• Les sources de pouvoir sont identifiées</li> <li>• Le concept de « chaîne » permet de visualiser le processus de création de valeur et la place « intermédiaire » de la firme dans ce processus.</li> <li>• La notion de « rente » est reliée à celle de « pouvoir » dans une approche dynamique.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'intermédiation se trouve au cœur de la construction des relations encadrées.</li> <li>• Le concept de réseau permet d'identifier des sources de rente liées aux relations.</li> <li>• La notion de neutralité apparaît comme essentielle dans la construction d'un effet de réseau.</li> <li>• La notion de « pouvoir » intervient pour expliquer la répartition de la rente de réseau.</li> </ul>
<b>Limites</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vision très statique de l'intermédiation.</li> <li>• Vision très neutre de l'intermédiation, comme garante de l'efficience des marchés.</li> <li>• Le champ d'application de la notion d'intermédiation n'est pas clairement défini.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'intermédiation est sous-entendue, mais n'apparaît jamais explicitement.</li> <li>• Le pouvoir dont il est question ne concerne que les transactions avec les fournisseurs et les clients.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le lien entre « création » de rente et « appropriation » de rente n'apparaît pas clairement.</li> <li>• L'équilibre entre « neutralité » et « pouvoir » n'est pas évident.</li> </ul>

Le concept de « stratégie d'intermédiation » suppose de synthétiser ces trois champs théoriques en les centrant sur la notion « d'intermédiation », et en palliant les limites de chacun.

Ainsi, le concept de « stratégie d'intermédiation » doit permettre d'appréhender la *dynamique* de l'intermédiation, c'est-à-dire les changements dans les choix des firmes concernant leurs relations avec les fournisseurs, clients et partenaires, ainsi que les opportunités et les menaces sous-jacentes à ces choix.

De plus, le concept de « stratégie d'intermédiation » permet de concilier *deux visions très différentes de l'intermédiation* : la première est à relier aux notions de neutralité, d'efficience



des marchés, de rente de réseau, et d'effet de réseau ; et la seconde est à relier aux notions de pouvoir, de rente d'intermédiation et d'appropriation de la rente ; en distinguant comme pour toute stratégie la « création de valeur », bénéficiant aux différents acteurs concernés par l'activité de la firme, et "l'appropriation d'une rente", qui bénéficie de manière durable et exclusive à la firme. Dans la "stratégie d'intermédiation", on retrouve ces deux "faces".

Ensuite, le concept de « stratégie d'intermédiation » permet de prendre en considération *à la fois les relations distantes et les relations encastrées*, c'est-à-dire les aspects très « transactionnels » de l'intermédiation – consistant en la gestion à court terme des relations entre acheteurs et vendeurs – et les aspects plus coopératifs de l'intermédiation, consistant en l'instauration et la gestion de relations durables et de confiance entre les deux parties.

Enfin, le concept de « stratégie d'intermédiation » permet d'appliquer la notion d'intermédiation à d'autres acteurs que les seuls intermédiaires – marchands ou brokers – et pousse ainsi à une *clarification du champ d'application* de cette notion.

Notre concept se fonde sur des champs théoriques complémentaires et les incite au dialogue. Nous pouvons utiliser ce corpus théorique pour définir le concept de "stratégie d'intermédiation". Nous avons veillé à rester à un niveau suffisamment général tout en délimitant le domaine des possibles, selon les recommandations de Sartori concernant le travail de définition des concepts. (Sartori, Riggs et Teune 1975)

#### **Définition d'une stratégie d'intermédiation**

Nous appelons stratégie d'intermédiation d'une firme toute orientation délibérée de son activité ou d'une part de son activité vers la gestion des relations entre deux groupes ou plus d'acteurs.

#### **b. Approche logique du concept de « stratégie d'intermédiation » : le dedans et le dehors**

Il s'agit ici de délimiter le concept afin d'en faire un « récipient à données », selon l'expression de Sartori (« data container »). Nous précisons donc notre définition, et discutons de l'ensemble des stratégies ne rentrant pas dans le cadre de celle-ci. Notre ancrage pour ce travail reste théorique.

Toute stratégie d'intermédiation suppose un double impératif de création de valeur pour les parties prenantes et d'appropriation d'une rente par la firme. La création de valeur signifie améliorer l'efficacité des transactions – nous nous référons ici à la théorie de la microstructure des marchés – et/ou participer à l'encastrement des relations – nous nous référons à la théorie des réseaux stratégiques. L'appropriation d'une rente peut se comprendre comme l'exercice d'un pouvoir de négociation – comme l'explique la théorie des stratégies concurrentielles de Porter – et/ou de la maîtrise de l'encastrement des relations – nous faisons référence ici aux théories des réseaux stratégiques.

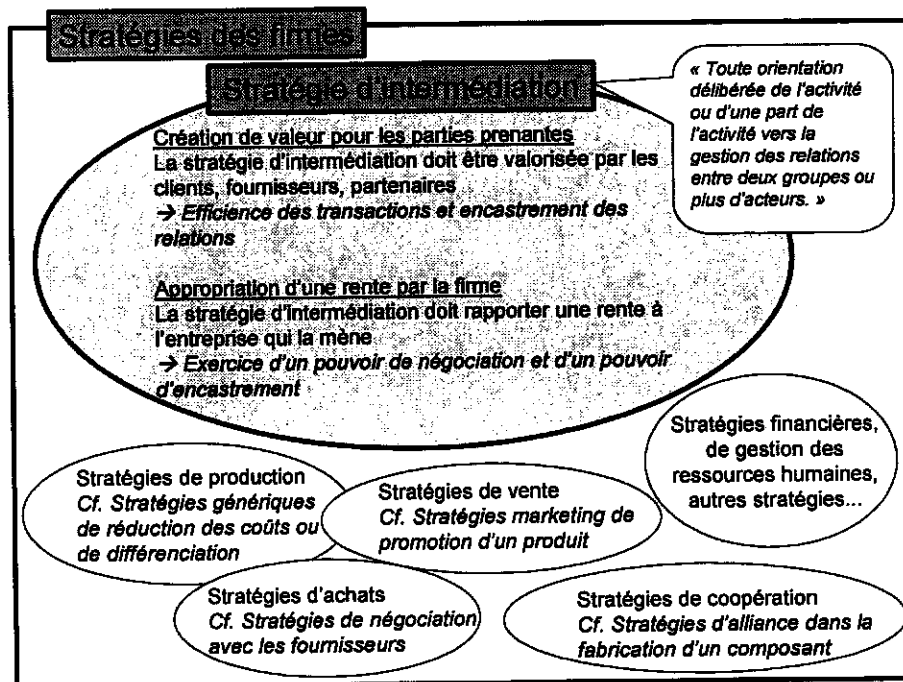
Certaines stratégies ne rentrent pas dans le cadre de notre définition de manière évidente : toutes les stratégies de production ou les stratégies liées à l'efficacité interne de l'entreprise : stratégie de gestion des ressources humaines, stratégie financière, etc. D'autres stratégies sont plus problématiques : les stratégies d'achat, de vente, ou de coopération.

Pour ce qui concerne les activités d'achat ou de vente, elles ne constituent pas de l'intermédiation si elles font partie intégrante de l'entreprise – c'est-à-dire si elles sont regroupées dans des départements approvisionnement, achat, relation clientèle, marketing, etc. – et si, entre l'achat et la vente, le produit a subi des transformations telles que le produit vendu n'a plus grand chose à voir avec le produit acheté. Une activité d'intermédiation suppose une externalisation de l'activité d'achat et/ou de vente, et aucune transformation ou une transformation marginale du produit. Par exemple, un producteur peut lancer une stratégie d'intermédiation en créant ou en participant à une entité, intermédiaire entre l'entreprise et ses fournisseurs, ou entre l'entreprise et ses clients. Cette entité, externe à l'entreprise – les équipes y travaillant ne sont pas les équipes d'achat et de vente de l'entreprise – mais faisant partie de sa stratégie, constitue une stratégie d'intermédiation bien distincte des stratégies d'achat et de vente, même si elle peut servir ces dernières.

De même, une stratégie de coopération ne constitue nullement une stratégie d'intermédiation. Passer une alliance avec un concurrent ne peut être assimilé à de l'intermédiation. En revanche, créer une entité visant à favoriser la coopération entre la firme et ses clients, ou la firme et ses fournisseurs, ou la firme et d'autres partenaires, rentre dans le cadre d'une stratégie d'intermédiation.

La figure suivante schématise et résume notre approche logique.

Figure 6. Approche logique du concept de stratégie d'intermédiation : définition de l'ensemble « stratégies d'intermédiation » et de sa négation.



c. Portée empirique du concept de « stratégie d'intermédiation » : l'échelle d'abstraction

Sartori conseille, pour que le concept puisse servir à comprendre les phénomènes réels, de le décliner selon une *échelle de l'abstraction*. Cette échelle se fonde sur la littérature existante et vise à identifier des dichotomies de plus en plus fines dans les caractéristiques du concept, qui permettent de dégager des sous-groupes de plus en plus restreints. La construction d'une échelle de l'abstraction s'apparente au travail des taxinomistes lorsqu'ils classent des phénomènes par sous-groupes, groupes, familles, etc. Les règles de base recouvrent les critères suivants : exclusivité, exhaustivité, et définition de critères de classification.

Les classes d'un même niveau d'abstraction doivent être *exclusives* deux à deux : les objets ou les phénomènes ne peuvent appartenir à plus d'une classe à la fois. De plus, les classes d'un même niveau doivent donner une vision *exhaustive* du concept : tout phénomène inclus dans le concept tombe dans une des classes. Enfin, toute classification nécessite au moins un *critère* qui justifie celle-ci. La présence de critères différencie la classification – ou la taxinomie si l'on a plusieurs critères – de la simple énumération ou liste. Pour la stratégie

d'intermédiation, nous avons cherché à construire une telle échelle d'abstraction, en choisissant deux critères issus de la littérature.

Le premier critère vise à clarifier l'ambiguïté sur le *champ empirique d'application de la notion d'intermédiation*. En effet, l'analyse de la microstructure des marchés privilégie l'étude des intermédiaires « purs » – marchands ou courtiers – tout en évoquant la possibilité pour des acteurs qui ne sont pas des intermédiaires « purs » de mener, en parallèle de leur activité, une activité d'intermédiation. En élargissant la notion d'intermédiation aux producteurs ou autres acteurs non intermédiaires, les analystes en microstructure des marchés ouvrent des pistes de réflexion nouvelles très intéressantes pour notre étude. Mais, comme ils ne fixent pas de limite à l'application de la notion, ils ajoutent sans le vouloir de la confusion : toute firme devient un intermédiaire potentiel, et la notion d'intermédiation perd de son sens. Pour lever l'ambiguïté tout en gardant la vision « large » de la notion proposée par l'analyse de la microstructure des marchés, nous proposons de distinguer les stratégies d'intermédiation « pures » et les stratégies d'intermédiation « impures ». Nous appelons *stratégie d'intermédiation pure* toute stratégie d'intermédiation menée par un intermédiaire « pur » : marchand ou courtier. Ces acteurs font de l'intermédiation leur source principale de revenus. Nous appelons *stratégie d'intermédiation impure* toute stratégie d'intermédiation menée par une firme dont l'activité principale ne consiste pas en de l'intermédiation des relations. Une telle stratégie suppose que l'entreprise non intermédiaire s'implique, seule ou en partenariat, dans l'activité d'un intermédiaire, ce qui est réalisable en créant, rachetant ou participant au capital d'un intermédiaire. Une stratégie impure consiste donc en une orientation délibérée d'une part de l'activité – et non de toute l'activité, comme pour les intermédiaires – vers la gestion des relations entre deux groupes ou plus d'acteurs : cela rentre bien dans le cadre de notre définition de départ.

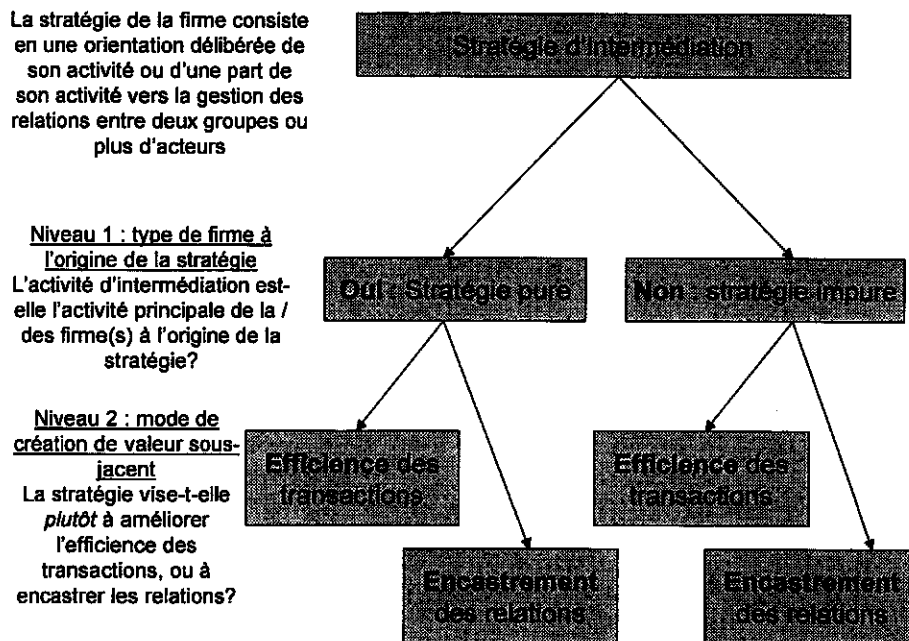
Parfois, la frontière entre stratégie pure et stratégie impure peut être difficile à tracer. Deux exemples illustrent cette difficulté : l'activité de production des grands magasins d'une part, et l'activité « productive » de mise en forme des produits d'autre part. Si l'activité des grands magasins rentre dans le cadre d'une stratégie pure, la tendance actuelle à développer des marques distributeurs brouille les pistes : n'a-t-on pas affaire à une stratégie impure ? Selon nous, cette tendance peut s'analyser comme un moyen de gagner en pouvoir d'intermédiation – par exemple pour faire pression à la baisse sur les prix des marques – et comme une activité d'intermédiation puisque souvent les fabricants de ces produits « distributeurs » restent des

fournisseurs externes à l'entreprise de distribution. Pour ce qui concerne la mise en forme des produits, la frontière peut apparaître plus floue. Par exemple l'activité de fleuriste peut se comprendre comme celle d'un « producteur » de bouquet. Mais on peut également analyser l'activité de fleuriste comme de l'intermédiation - acheter des fleurs pour les revendre – et considérer la mise en forme comme une activité de soutien. On le voit, la frontière entre stratégie pure et stratégie impure n'est pas forcément évidente à tracer. Mais, en poussant à expliciter les choix, cette dichotomie contribue à lever l'ambiguïté sur le champ d'application empirique de la notion d'intermédiation.

Le second critère retenu reprend la distinction relevée dans la littérature entre l'intermédiation visant à améliorer l'efficacité des transactions, et l'intermédiation visant à encadrer les relations. C'est donc un *critère de création de valeur pour les parties prenantes*. Cette distinction se rapproche de celle utilisée pour les stratégies génériques – stratégies de diminution des coûts et stratégies de différenciation – introduite par Porter. L'amélioration de l'efficacité des transactions se réfère à l'analyse de la microstructure des marchés, et l'encadrement des relations à la littérature sur les réseaux stratégiques. De même que pour les stratégies génériques, la frontière entre l'efficacité et l'encadrement peut se révéler difficile à tracer. Certaines stratégies peuvent à la fois améliorer l'efficacité des transactions et encadrer les relations. Mais la dichotomie a le mérite de pousser à l'explicitation du mécanisme dominant de création de valeur dans la stratégie considérée.

Nos deux critères ne répondent qu'imparfaitement à l'exigence d'exclusivité des taxinomistes. Nous avons vu que « pureté » et « impureté » étaient parfois difficiles à différencier, de même que les deux modes de création de valeur retenus. Cette difficulté à trouver des classes exclusives est fréquente en sciences sociales, comme le remarque Sartori. Nous devons donc rester conscients de ces limites : l'échelle de l'abstraction ne représente qu'une aide à l'organisation de l'étude empirique, mais nous devons également nous en détacher pour rentrer dans la complexité des cas retenus. La figure suivante schématise notre échelle d'abstraction ainsi construite.

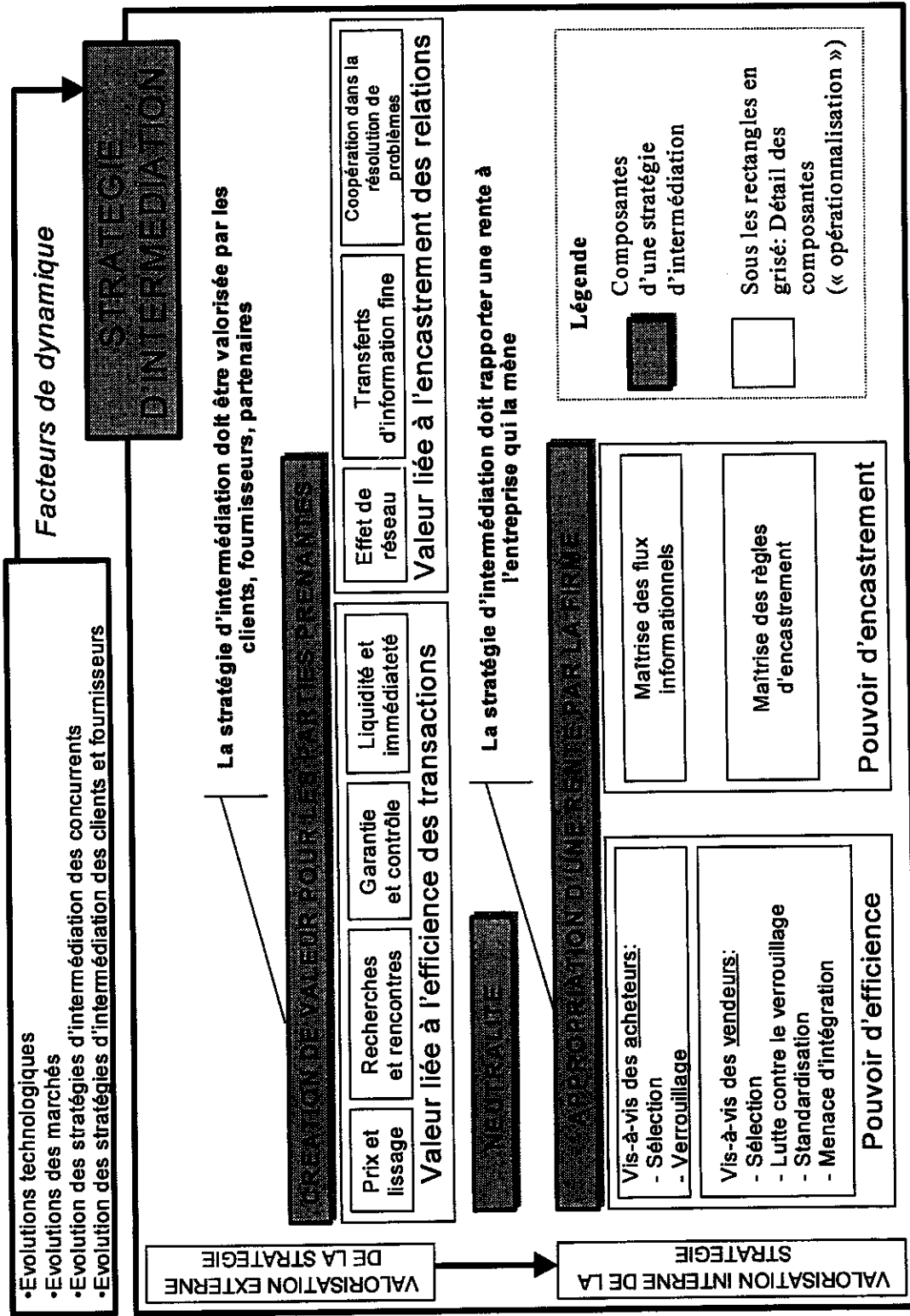
**Figure 7. Echelle d'abstraction du concept de « stratégie d'intermédiation »**



### 3. Bilan : du concept à l'objet de recherche

Notre objet de recherche consiste donc en toute stratégie d'intermédiation, qu'elle soit initiée par un intermédiaire ou par une firme non intermédiaire, qu'elle rentre plutôt dans un cadre d'amélioration des relations ou d'encastrement. Nous proposons un cadre d'analyse de l'objet de recherche. Ce cadre, issu de la littérature, servira pour notre étude empirique à définir les variables à analyser. Il reprend la différenciation entre « création de valeur pour les parties prenantes » et « appropriation de la valeur par la firme », qui permet d'expliquer pourquoi une stratégie d'intermédiation se trouve à la fois valorisée par les acteurs du marché et par l'entreprise qui l'initie. Il reprend les principales variables identifiées dans la littérature qui doivent permettre d'analyser cette « création » et cette « appropriation » de la valeur. Il énonce également des conditions à la dynamique des stratégies d'intermédiation : évolution du marché, évolutions technologiques, évolutions juridiques et institutionnelles, évolution des stratégies d'intermédiation des concurrents, et évolution des stratégies d'intermédiation des clients et fournisseurs. Il pose enfin l'apparente neutralité comme une composante majeure d'une telle stratégie. Les études des cas et leur analyse devront contribuer à mieux comprendre le rôle de cette composante. Le cadre d'analyse, présenté figure suivante, servira de base à l'analyse de nos cas.

Figure 8. Cadre d'analyse des stratégies d'intermédiation



### C. Question de recherche : énoncé et justification

Nous proposons la question générale de recherche suivante :

Comment une nouvelle stratégie d'intermédiation peut-elle contribuer, face à des menaces ou des opportunités nouvelles, à accroître ou à maintenir le niveau de rente de la firme sur ses clients, fournisseurs et partenaires ?

Nous avons choisi de poser une question de la forme « comment » afin d'orienter l'analyse vers la description du phénomène. Notre question pousse à la prise en compte de la dynamique de l'intermédiation – par l'emploi des verbes « accroître » et « maintenir » qui impliquent une évolution – et à l'étude des « nouvelles » stratégies d'intermédiation, c'est-à-dire à partir de leur lancement. Les « menaces » et les « opportunités » invitent à prendre en considération les facteurs de dynamique de l'intermédiation : les évolutions technologiques, les évolutions des marchés, et les changements dans les stratégies d'intermédiation des concurrents, des clients et des fournisseurs. Enfin, la question permet de centrer l'étude sur le lien entre stratégie d'intermédiation et rente, lien essentiel puisqu'il implique les questions sous-jacentes de la création de valeur par l'entreprise et de sa répartition entre les différentes parties.

Cette question de recherche, volontairement générale, sera précisée ultérieurement par des propositions de recherche.





## CHAPITRE 2. PROTOCOLE DE RECHERCHE, METHODOLOGIE ET REFLEXIONS EPISTEMOLOGIQUES

---

### Présentation du chapitre

L'objectif de ce chapitre est de détailler la méthodologie utilisée dans cette recherche, et d'évoquer des questions épistémologiques qui se sont posées au fur et à mesure de l'avancement du travail.

Le chapitre s'organise en deux parties. La **partie I** définit le protocole, ou le "design" de recherche. Il s'agit essentiellement de justifier les choix réalisés et de cadrer les études empiriques. Ainsi, nous définissons sept propositions de recherche qui détaillent la question générale de recherche énoncée dans le chapitre 1. Ces propositions permettent de centrer l'investigation empirique sur certains thèmes privilégiés pour répondre à la question de recherche. Le protocole de recherche consiste donc à justifier les propositions, les unités d'analyse retenues, les cas choisis, les modes de relation entre les données empiriques et les propositions, et les critères d'interprétation des résultats.

La **partie II** précise la méthodologie employée, en insistant sur la méthode des études de cas, le constant dialogue entre les faits et les idées, et l'analyse comparative des cas. Il s'agit non seulement de présenter les "techniques" de traitement des données utilisées dans la thèse, mais également d'aborder des questions épistémologiques liées à ces méthodes et démarches, qui se sont posées tout au long de la recherche.



## I. Protocole de recherche

Il s'agit ici de définir le "design", ou protocole, de notre recherche, en justifiant les choix effectués au cours du travail de recherche.

### A. Remarques préliminaires

Nous montrons que le protocole de recherche constitue un guide à la recherche, et une aide précieuse pour l'investigateur face à son objet d'étude. Mais il ne doit pas devenir un carcan.

#### 1. *Pourquoi une recherche par étude de cas ?*

Notre question de recherche et notre cadre d'analyse incitent plutôt à une étude exploratoire du phénomène d'intermédiation. Notre objectif est de comprendre et d'expliquer le phénomène en confrontant le cadre d'analyse aux données empiriques, pour finalement proposer un nouveau cadre d'analyse plus complet. L'intermédiation, nous l'avons vu, ne constitue pas un concept très développé en sciences de gestion. La notion de « stratégie d'intermédiation » est nouvelle. Il s'agit alors de contribuer à son assise empirique et théorique. La recherche par étude de cas paraît bien adaptée aux exigences de compréhension et d'explication d'un phénomène, car elle oblige le chercheur à rentrer dans le détail des données. Yin (Yin 1994) donne ainsi sa vision de l'avantage de l'étude de cas :

« (...) we can (...) identify some situations in which a specific strategy has a distinct advantage. For the case study, this is when a how or why question is being asked about a contemporary set of events over which the investigator has little or no control. » (pp. 9)

Notre recherche rentre dans ce cadre : la question est de la forme « comment », les phénomènes analysés ont eu lieu ces dernières années, et nous n'avons pas le pouvoir de contrôler l'objet d'étude, puisque nous l'observons de l'extérieur.

#### 2. *Pourquoi un protocole de recherche ?*

Le protocole de recherche – en anglais « research design » – constitue un préliminaire indispensable à toute étude empirique, qu'elle se fonde sur l'expérimentation, l'analyse statistique de données ou l'étude de cas. Dans le cadre d'une étude qualitative, le protocole de recherche peut paraître moins essentiel, puisque le chercheur souhaite comprendre en profondeur la complexité de phénomènes spécifiques, qui résisterait à toute tentative de

structuration. Selon nous, un protocole de recherche doit constituer un guide plutôt qu'un rail. Il aide à faire le tri dans les données recueillies, il oblige à se concentrer sur certains aspects et à les approfondir, et il organise le processus de recherche de manière rigoureuse et cohérente. Mais, d'un autre côté, le protocole doit également laisser au chercheur une marge de manœuvre suffisante pour rester réceptif face aux imprévus du terrain, et ne doit pas se transformer en « routine » de recherche permettant automatiquement de « trouver » ce que l'on a décidé de « trouver ». Nous définissons le protocole de recherche par ses composantes, que nous reprenons de plusieurs auteurs, en particulier Yin, Miles et Huberman (Miles et Huberman 1994, Yin 1994). Notre protocole de recherche vise ainsi à définir :

1. Un objet de recherche, une question et un cadre d'analyse de l'objet
2. Des propositions de recherche
3. Des unités d'analyse
4. Le choix des cas
5. Le mode de relation entre les données empiriques et les propositions
6. Les critères d'interprétation des résultats

La première étape, liée à la revue de littérature, a été traitée dans la première partie. Nous détaillons maintenant les cinq étapes suivantes.

## B. Définition d'un protocole de recherche

Nous définissons ici nos propositions de recherche – lesquelles visent à préciser la question de recherche générale exposée plus haut – et les unités d'analyse retenues pour nos cas. Nous justifions ensuite notre choix quant aux cas étudiés, puis nous expliquons comment nous relierons les données et les propositions. Enfin, nous expliquons nos critères d'interprétation des résultats.

### 1. *Définition de propositions de recherche*

Les propositions de recherche ont pour objectif de préciser la question de recherche, en donnant des pistes plus précises d'investigation. Elles sont issues de la confrontation de l'objet de recherche, de la question de recherche, et du cadre d'analyse. Elles visent à éclaircir les points ambigus relevés dans la revue de littérature.

#### a. La création de valeur et les stratégies d'intermédiation

Notre cadre d'analyse distingue deux types de création de valeur pour les stratégies d'intermédiation : la création de valeur par amélioration de l'efficacité des transactions, et la création de valeur par encastrement des relations. Si les deux types de stratégies peuvent être menés simultanément en pratique, nous préférons, dans un souci de clarté, les distinguer dans notre cadre d'analyse. Nous reprenons dans les propositions 1 et 2 les conditions de création de valeur retenues pour chacun des types.

Proposition 1 : Pour créer de la valeur auprès des parties prenantes, une stratégie d'intermédiation peut s'orienter vers l'amélioration de l'efficacité des transactions. Elle doit alors consister en la réalisation de fonctions liées à la fixation des prix et lissage des marchés, à l'apport de liquidité et d'immédiateté, à l'acte de favoriser les recherches et les rencontres, et à la garantie et contrôle des échanges.

Pour une stratégie d'intermédiation plutôt orientée vers l'encastrement des relations, d'autres conditions à la création de valeur sont à prendre en considération :

Proposition 2 : Pour créer de la valeur auprès des parties prenantes, une stratégie d'intermédiation peut s'orienter vers l'encastrement des relations. Elle doit alors favoriser les transferts d'information stratégique et difficilement formalisable entre les

parties, elle doit aider à la coopération dans la résolution de problèmes, et doit encourager le développement d'un effet de réseau.

Ces propositions posent des *conditions nécessaires* à la création de valeur. Ainsi, il faut comprendre la proposition 1 de la manière suivante : la fixation des prix et lissage des marchés, l'apport de liquidité et d'immédiateté, l'acte de favoriser les recherches et les rencontres, et la garantie et contrôle des échanges constituent des *conditions nécessaires* à la création de valeur par amélioration de l'efficacité des marchés. De même, la proposition 2 signifie que favoriser les transferts d'information stratégique et difficilement formalisable entre les parties, aider à la coopération dans la résolution de problèmes, et encourager le développement d'un effet de réseau constituent des *conditions nécessaires* à la création de valeur par encastrement des relations. Les études empiriques permettront de confirmer, d'infirmer ou de compléter le caractère nécessaire de ces conditions.

Les propositions parlent de création de valeur pour les *parties prenantes*. Les parties prenantes dont il question ici sont les acteurs *non initiateurs* de la stratégie. De même que dans le schéma de la chaîne de valeur, l'entreprise crée de la valeur pour ses clients, dans le cadre d'analyse des stratégies d'intermédiation, l'entreprise initiatrice de la stratégie crée de la valeur pour les fournisseurs, partenaires, clients qui prennent part à la stratégie – c'est-à-dire qui sont concernés par elle – mais qui n'en sont pas à l'origine.

#### b. La neutralité et les stratégies d'intermédiation

La neutralité joue un rôle essentiel pour expliquer la création de valeur et l'appropriation d'une rente par une stratégie d'intermédiation. Nous avons vu dans notre cadre théorique d'analyse que la "neutralité" apparaît plutôt de manière implicite dans la littérature sur les "fonctions" de l'intermédiation. En effet, en décrivant l'intermédiation comme un mécanisme permettant d'améliorer l'efficacité des transactions, cette littérature suppose que l'intermédiation sert à la fois les acteurs amont et aval, sans privilégier l'un sur l'autre. La littérature sur l'encastrement des relations préfère à la notion de neutralité la notion de confiance. Mais une entreprise qui montrerait une préférence pour l'une ou l'autre des parties prenantes ne pourrait établir des relations de confiance avec chacune d'entre elles. La neutralité apparaît donc comme un présupposé à la confiance, et une condition à l'acceptation de la stratégie par les parties prenantes. La notion de neutralité doit donc être mobilisée pour expliquer la création de valeur par une stratégie d'intermédiation.

En stratégie d'entreprise, il paraît naïf d'évoquer la « neutralité » des acteurs. En revanche, « l'apparence » de neutralité, plus réaliste, suffit à expliquer l'acceptation de la stratégie d'intermédiation par les parties prenantes. Intuitivement, si les parties prenantes reçoivent une image de neutralité de la part de la firme, elles y adhèrent plus facilement que dans le cas contraire. Ainsi, *l'apparence de neutralité* serait une condition nécessaire à la création de valeur *effective* de la stratégie, que celle-ci privilégie l'amélioration de l'efficacité des transactions ou l'encastrement des relations. D'où notre proposition 3 :

Proposition 3 : Pour que la création de valeur soit effective pour les parties prenantes, il faut que la stratégie d'intermédiation apparaisse neutre aux yeux de celles-ci.

La proposition pose donc l'apparente neutralité comme une *condition nécessaire* à la création de valeur par la stratégie.

Les *parties prenantes* dont il est question dans la proposition sont les acteurs *non initiateurs* de la stratégie, mais qui sont concernés par elle, comme les clients, les partenaires et fournisseurs.

### c. La dynamique des stratégies d'intermédiation

Nous cherchons à relier les décisions en termes de stratégie d'intermédiation à des évolutions externes, principalement évolutions technologiques et évolutions des stratégies des autres acteurs sur le marché. Nous voulons montrer que tout choix de stratégie d'intermédiation peut s'interpréter comme une réponse à des évolutions technologiques et concurrentielles. Plus précisément, nous postulons que la combinaison de deux conditions est nécessaire pour qu'une firme décide d'une nouvelle stratégie d'intermédiation : d'une part le niveau de rente détenu par la firme sur les différents acteurs du marché doit être menacé, d'autre part les évolutions technologiques doivent représenter une opportunité pour redéfinir les relations avec les acteurs du marché. Ainsi, l'entreprise profite des innovations technologiques pour contrer la menace, et accroître ou maintenir sa rente sur les clients, fournisseurs et partenaires. D'où notre proposition :

Proposition 4 : Pour qu'une firme décide la mise en oeuvre d'une nouvelle stratégie d'intermédiation, il faut la conjonction de deux conditions : une opportunité au niveau



technologique, et une menace concernant le niveau de rente détenu par la firme sur ses clients, fournisseurs et partenaires.

#### d. Pureté de la stratégie et apparente neutralité

Nous cherchons à différencier les stratégies d'intermédiation. L'échelle d'abstraction, présentée partie 1, permet de scinder notre objet d'étude en stratégies pures vs. impures, et en stratégie d'amélioration de l'efficacité des transactions vs. stratégie d'encastrement des relations. Nous postulons que l'acceptation par les parties prenantes de la stratégie, et donc la création de valeur pour ces dernières, représente un investissement plus ou moins élevé – temporel et financier – pour la firme à l'origine de la stratégie, selon qu'elle se place dans l'une ou l'autre des catégories retenues. Ainsi, intuitivement, nous postulons que la stratégie d'intermédiation d'une entreprise dont l'activité principale réside dans l'intermédiation aura moins de mal à se faire accepter par les parties prenantes que celle menée par une entreprise dont l'activité principale consiste, par exemple, en la production de bien. Cette dernière sera en effet plus facilement soupçonnée de vouloir défendre ses propres intérêts. D'où notre proposition 5 :

Proposition 5 : L'instauration d'une image de neutralité requiert un investissement plus élevé dans le cas d'une entreprise menant une stratégie d'intermédiation impure, par rapport à une entreprise menant une stratégie d'intermédiation pure.

#### e. Les stratégies d'intermédiation et l'appropriation de rente

Nous avons distingué dans notre cadre théorique d'analyse l'appropriation de rente dans le cas d'une stratégie d'intermédiation par amélioration de l'efficacité des transactions, et l'appropriation de rente dans le cas d'une stratégie d'intermédiation par encastrement des relations. Cette distinction peut paraître artificielle, mais elle permet de clarifier une notion complexe. Pour chacun des types de stratégie d'intermédiation, nous avons identifié dans la littérature des conditions d'appropriation de rente. La proposition 6 se réfère au pouvoir de négociation exercé par les firmes sur l'amont et l'aval, évoqué par Porter :

Proposition 6 : Pour s'approprier une rente par amélioration de l'efficacité des transactions, la firme initiatrice de la stratégie d'intermédiation doit bénéficier d'un pouvoir de négociation sur les acheteurs – par la sélection et le verrouillage – et sur les

vendeurs, par la sélection, la lutte contre le verrouillage, la standardisation, et la menace d'intégration.

La proposition 7 se réfère aux théories sur les réseaux encastres, en particulier au pouvoir exercé par la maîtrise de l'encastrement des relations :

Proposition 7 : Pour s'approprier une rente par encastrement des relations, la firme initiatrice de la stratégie d'intermédiation doit maîtriser les flux informationnels entre les parties prenantes et doit maîtriser les règles d'encastrement.

Les propositions 6 et 7 posent des *conditions nécessaires* à l'appropriation d'une rente. Ainsi, dans la proposition 6, le pouvoir de négociation sur les acheteurs et sur les vendeurs représente une *condition nécessaire* à l'appropriation d'une rente par amélioration de l'efficacité des transactions. Dans la proposition 7, la maîtrise des flux informationnels et la maîtrise des règles d'encastrement constituent des *conditions nécessaires* à l'appropriation d'une rente par encastrement des relations.

L'appropriation d'une rente dont il est question ici concerne la *firme initiatrice* de la stratégie. C'est en effet elle qui doit retirer un bénéfice durable de la mise en oeuvre de sa stratégie. Cette rente est confisquée aux parties prenantes : fournisseurs, clients et partenaires.

## 2. Unités d'analyse

Notre objet et notre question de recherche impliquent de considérer trois unités d'analyse : la ou les firme(s) à l'origine de la stratégie, les parties prenantes à la stratégie, et les menaces et opportunités auxquelles la firme fait face. Il nous faut aussi définir pour chaque cas un cadrage temporel cohérent.

### a. La firme initiatrice : où il faut distinguer entre stratégie pure et stratégie impure

La firme à l'origine de la stratégie d'intermédiation ne pose pas de problème dans le cadre d'une stratégie pure. Ici, la firme, elle-même intermédiaire, renouvelle sa stratégie sous l'influence de menaces et d'opportunités. Une banque qui lance une stratégie de « e-banking » se trouve dans cette situation. La définition de l'unité d'analyse pose problème dans le cadre d'une stratégie impure, puisque celle-ci suppose la création, le rachat ou la participation au

capital d'un intermédiaire, par la firme, seule ou en partenariat. Tout d'abord, dans le cas d'une stratégie en commun avec d'autres firmes, il nous faut considérer les différentes parties prenantes initiatrices de la stratégie. La compréhension des convergences et des divergences entre celles-ci apparaît nécessaire pour analyser la stratégie d'intermédiation menée. De plus, une stratégie impure implique l'existence d'un intermédiaire externe à la firme ou aux firmes initiatrices qui peut disposer d'un certain niveau d'indépendance stratégique. L'unité d'analyse se divise donc ici en plusieurs sous-unités. Prenons l'exemple d'une place de marché fondée par plusieurs acteurs, comme c'est le cas pour deux de nos études empiriques, Steel24.7 et Covisint. L'unité d'analyse « firme initiatrice » doit se décomposer en deux : d'une part, les firmes à l'origine de la création de la place de marché, qui ont des motivations liées aux menaces et opportunités de leurs contextes propres ; d'autre part, la place de marché elle-même, qui peut se développer relativement indépendamment de ses fondateurs, et construire une stratégie propre.

b. Les parties prenantes : où l'on retrouve les notions de chaîne et de réseau

Plus globale que l'unité d'analyse précédente, les « parties prenantes » désignent les acteurs concernés par la stratégie d'intermédiation considérée, mais n'étant pas les initiateurs de celle-ci. Nous distinguons les fournisseurs, les clients, et les partenaires, entretenant avec la firme initiatrice des relations marchandes ou d'autres types de relations. Par exemple, dans le cas des institutions de protection de la concurrence, que l'on place dans les partenaires, les relations sont de nature juridique. Parmi les partenaires, nous recensons les institutions juridiques, les offreurs de technologie et les cabinets de conseil. L'étude des parties prenantes doit être dynamique : il s'agit de considérer les évolutions de la chaîne ou du réseau de relations, par l'effet des nouvelles stratégies d'intermédiation menées.

c. Les menaces et opportunités : où le contexte des stratégies d'intermédiation s'avère essentiel

La troisième unité d'analyse est la plus globale, puisqu'elle désigne le contexte des stratégies d'intermédiation. Nous considérons principalement trois composantes : les évolutions technologiques, les évolutions des marchés sur lesquels opèrent les firmes considérées, et les évolutions des stratégies d'intermédiation des concurrents, des clients et des fournisseurs. Dans nos études de cas, les évolutions technologiques ont trait à l'essor d'Internet : il s'agit de comprendre comment les entreprises s'approprient ce nouvel outil. Les évolutions de marché

se réfèrent aux tendances lourdes des secteurs considérés sur les dernières années : consolidation, mondialisation, baisse des coûts, expansion ou récession, etc. Enfin, les évolutions des stratégies d'intermédiation des autres acteurs désignent les choix stratégiques des concurrents, clients, fournisseurs et partenaires, en matière d'intermédiation. Ces trois composantes favorisent la dynamique des stratégies d'intermédiation, en se révélant pour la firme initiatrice comme autant d'opportunités et de menaces la poussant au changement.

d. La dynamique des stratégies d'intermédiation : où se pose la question de l'unité temporelle d'analyse

Les trois unités choisies servent à la compréhension de la dynamique des stratégies. C'est pourquoi nous devons les considérer dans la durée. Ainsi, nos études de cas décriront l'évolution de la stratégie d'intermédiation depuis son lancement, mais devront aussi comprendre cette stratégie comme s'inscrivant dans une évolution plus longue de la firme initiatrice, des parties prenantes et du contexte.

Pour ce qui concerne l'unité temporelle du cas, nous avons à chaque fois défini un "début" et une "fin". Le "début" désigne la date de lancement officiel de la stratégie, par communiqué de presse la plupart du temps. La "fin" apparaît plus problématique : que peut en effet signifier la "fin" d'une stratégie ? Dans nos cas, nous avons rencontré deux "fins" possibles. La première : un événement remarquable permet de dater un changement dans la stratégie, et peut s'assimiler à une remise en cause des orientations choisies au départ. Par exemple, un changement de CEO peut marquer un changement de stratégie : le cas s'arrête alors avec cet événement. La seconde : un bilan effectué par les responsables confirme les orientations prises au départ, ou les ajuste à la marge. Nous avons ici le signe d'une continuité dans les choix stratégiques. Un tel bilan constitue également une "fin" pour nos cas, puisque la stratégie rentre dans une phase de consolidation qui ne correspond plus à notre définition de stratégie d'intermédiation, celle-ci supposant une nouveauté dans les choix effectués. Nos cas ainsi délimités sont "bordés" par un prologue, qui retrace ce qui se passe avant le lancement de la stratégie étudiée, et par un épilogue, qui évoque les événements survenus depuis la date choisie comme "fin" du cas.

Pour les aspects à plus long terme, nous évoquons les tendances de l'évolution de l'entreprise, des autres acteurs et du marché, sur les années précédant le lancement de la stratégie étudiée. Le niveau de précision retenu pour l'étude de cette période antérieure sera moins élevé que

celui retenu pour l'étude de la stratégie elle-même. Notre objectif consiste en effet ici à dresser les grandes évolutions afin d'inscrire la stratégie étudiée dans une continuité d'événements.

### 3. *Choix des cas*

Nous justifions le choix de nos cas sur trois points : le choix de cas récents ayant trait à l'essor d'Internet dans les relations des entreprises avec les acteurs de leur secteur ; le choix de quatre cas ; et les entreprises retenues pour les cas.

#### a. Pourquoi Internet ?

Nos cas ont un point commun : ils sont tous liés à l'essor d'Internet dans les relations inter-firmes. Deux raisons motivent ce choix.

Premièrement, Internet a remis l'intermédiation au cœur d'interrogations théoriques. Comme nous l'avons évoqué dans le chapitre 1, les discours sur la « désintermédiation » des relations commerciales ont d'abord fleuri, pour laisser place à d'autres sur la « réintermédiation » de ces relations, puis sur la « cybermédiation », ou encore « infomédiation ». Cette pléthore de termes ayant trait à l'intermédiation montre essentiellement une réalité empirique confrontée à une pauvreté théorique. Autrement dit : Internet a révélé un manque théorique autant qu'il a rappelé la réalité empirique de l'intermédiation. Il constitue donc un appel à l'étude de ce phénomène mal compris.

Deuxièmement, l'essor d'Internet a constitué, pour reprendre les expressions de notre cadre d'analyse figure précédente, une « évolution technologique facteur de dynamique » dans les stratégies d'intermédiation. Il a donné naissance à des expériences nouvelles ou à des redéfinitions des stratégies existantes, comme nous l'avons évoqué dans le chapitre 1. Comme ces changements ont eu lieu entre 1999 et 2002, les stratégies Internet représentent un champ d'observation pour le chercheur, et chaque cas étudié peut s'assimiler à une expérimentation en matière de stratégie d'intermédiation. Bien entendu, l'expérimentation n'est pas contrôlée, mais l'identification à partir de la théorie de variables pertinentes aidera à comparer les différents cas considérés comme différentes expérimentations de la même stratégie.

### b. Pourquoi quatre cas ?

Nous choisissons d'étudier quatre cas. L'objectif est ici double. Premièrement, il s'agit de privilégier une étude qualitative en profondeur, permettant la prise en compte de nombreuses variables et de la dynamique des acteurs. Un petit échantillon semble donc requis. Deuxièmement, nous souhaitons éviter d'aboutir à des résultats spécifiques, purement descriptifs ou peu parcimonieux. Notre démarche de recherche, qui consiste à construire à partir de la littérature un cadre d'analyse, définissant des variables pertinentes d'étude, vise à permettre l'élaboration de résultats de recherche théoriques généraux. Evidemment, il n'est pas question de prétendre à la portée générale que permettent les études statistiques sur de très grands échantillons : notre premier souci consiste à comprendre en profondeur les phénomènes étudiés, non à tester des hypothèses générales. Pour aboutir à des résultats non totalement spécifiques, autrement dit à une généralisation "modeste", nous choisissons de mener une démarche comparative entre nos cas. Le nombre de « quatre » cas semble bien adapté à une telle démarche, si ces cas présentent des contrastes théoriquement intéressants. Nous allons montrer qu'ils rentrent chacun dans une des quatre classes de notre échelle de l'abstraction décrite chapitre 1.

### c. Choix des cas et échelle de l'abstraction

Nos cas rentrent dans les différentes catégories définies par l'échelle de l'abstraction. Si la distinction entre « stratégie pure » et « stratégie impure » se fait relativement aisément, la distinction entre « amélioration de l'efficacité des transactions » et « encastrement des relations » présente une ambiguïté plus grande. Toutefois, comme point de départ, nous avons choisi de privilégier la simplicité, et de distinguer clairement entre ces catégories. Les conclusions des études de cas permettront de discuter ces choix et de les affiner. Les quatre cas retenus sont Steel24-7, Covisint, Nordea et Artprice.

**Steel24-7**, place de marché consacrée aux produits sidérurgiques, a été créée le 22 juin 2000 par quatre sidérurgistes européens : Arbed/Aceralia, Corus, Thyssenkrupp Steel et Usinor. Usinor était à l'origine du projet. Nous considérons donc Steel24-7 comme une stratégie d'intermédiation impure. L'ambition affichée à l'époque était de fonder un consortium pour centraliser les opérations d'achats et de ventes d'acier. Steel24-7 devait donc devenir un intermédiaire incontournable du secteur. Propriété des sidérurgistes fondateurs, elle devait également servir les intérêts des actionnaires. La plate-forme n'achète ni ne vend rien elle-même : elle concentre son activité sur la fourniture d'outils pour mettre en place, justement,

de telles transactions entre les vendeurs et les acheteurs. Le financement de l'activité est assuré par les producteurs d'aciers. Steel24-7 s'affichant comme un consortium électronique d'aciéristes, elle a été soumise aux enquêtes des autorités anti-trust de la Commission Européenne et du Bundeskartellamt. Ces autorités ont autorisé la plate-forme, car elle était supposée améliorer l'efficacité des marchés par la standardisation des opérations et la centralisation de l'information. Supposée neutre et indépendante, Steel24-7 s'affiche avant tout comme un outil de réduction des coûts de transaction pour tous les acteurs du secteur. Nous considérons donc que cette stratégie vise plutôt à améliorer l'efficacité des transactions.

**Covisint** est une place de marché créée le 25 février 2000 par trois constructeurs automobiles américains : DaimlerChrysler, Ford Motor Company et General Motors, bientôt rejoints par Renault-Nissan et PSA Peugeot Citroën. Nous considérons donc Covisint comme une stratégie d'intermédiation impure. L'ambition est de créer le connecteur électronique de l'industrie automobile, qui faciliterait les prises de décision, réduirait les coûts, et faciliterait les processus d'interactions entre les constructeurs et leur chaîne d'offre. Nœud central entre constructeurs et équipementiers, Covisint devait devenir l'intermédiaire incontournable du secteur automobile, en proposant des outils de co-développement de produits, de procurement, de supply-chain management, de gestion de la qualité des produits et d'autres services d'assistance et d'information. Nous considérons donc que cette stratégie vise plutôt à encadrer les relations.

**Solo Market** est une place de marché instaurée par le premier groupe bancaire nordique Nordea. Né en 2001 de fusions successives entre des banques finlandaises, suédoises, norvégiennes et danoises, Nordea a hérité, à travers le rachat de la finlandaise Union Bank, d'une forte expertise dans la dématérialisation des transactions. Nous considérons Solo Market comme une stratégie d'intermédiation pure. En plus de proposer des services bancaires, Solo Market offre la possibilité aux clients de Nordea d'acheter en ligne des biens et services non bancaires, par une plate-forme propriétaire appelée Solo Market. Cette plate-forme se pose en intermédiaire entre les clients individuels et les clients professionnels de Nordea. La banque garantit le service de transaction financière entre les parties, donc crée de la confiance entre elles, et considère la plate-forme comme un moyen à la fois de fidéliser sa clientèle et de créer des relations durables entre ses clients particuliers et ses clients marchands. Nous considérons ainsi Solo Market comme une stratégie visant plutôt à encadrer les relations.

**Artprice** est une plate-forme créée en février 1997 consacrée au marché de l'information sur l'art. Elle appartient au groupe Serveur, dédié au développement de bases de données par achat de l'information pour revente sous des formes personnalisées. Nous considérons donc Artprice comme une stratégie d'intermédiation pure. Depuis 1997, Artprice s'est constitué un fonds de données par achats successifs de bases, en particulier des catalogues de ventes originaux en provenance du monde entier et couvrant 3 siècles. L'entreprise a développé une série d'indicateurs économiques sur le marché de l'art, incluant plus particulièrement des indices économétriques par artiste, équivalents à sa cote monétaire sur le marché. L'activité d'Artprice consiste à intermédiaire les relations entre les détenteurs de l'information sur le marché de l'art, et les demandeurs d'information, comme les galeristes, assureurs, banquiers, collectionneurs, etc. Le fondateur désigne son entreprise comme un facteur de transparence sur un marché non transparent. Artprice est supposée diffuser sur le marché la « vraie cote » de l'art. Nous considérons donc Artprice comme une stratégie visant plutôt à améliorer l'efficacité des transactions.

Il serait malhonnête d'affirmer que nous avons choisi les cas à dessein pour qu'ils rentrent dans les catégories définies *a priori* par l'échelle de l'abstraction. La sélection des cas s'est réalisée progressivement, en fonction des opportunités et de l'intérêt qu'ils pouvaient présenter. L'objectif premier ne consistait pas en la correspondance avec une "matrice" parfaite, mais en la sélection de cas riches et dont le terrain était accessible. Au fur et à mesure de la réalisation des études de cas et de l'élaboration du cadre théorique d'analyse, il s'est avéré que celles-ci présentaient un certain nombre de contrastes intéressants, que l'on pouvait relier à la littérature, et qui pouvaient servir de base à la définition des catégories de l'échelle de l'abstraction.

#### *4. Relations entre les données et les propositions*

Pour chaque proposition, nous définissons des données à étudier de manière privilégiée.

La **proposition 1** relie la création de valeur par amélioration de l'efficacité des transactions à quatre fonctions, issues de la littérature en microstructure des marchés. Pour identifier la réalisation de ces quatre fonctions, nous étudierons les *outils et services* proposés par la stratégie d'intermédiation : enchères, catalogues, systèmes de collaboration dans la conception et la fabrication de biens, centralisation et transcription de l'information, suivi et garantie des



transferts, etc. L'analyse de l'impact de ces outils et services sur les modes de transaction conduira à évaluer l'amélioration ou non de l'efficacité des transactions entre les parties prenantes, au niveau de la fixation des prix, de la liquidité, des rencontres entre les parties, et du contrôle des échanges.

La **proposition 2** relie la création de valeur par encastrement des relations à trois paramètres issus de la littérature sur les réseaux stratégiques. De même que pour la proposition 1, nous étudierons les *outils et services* proposés par la stratégie d'intermédiation. Nous devons évaluer quel type d'information est concerné par ces outils – information non stratégique et facilement formalisable ou information stratégique et difficilement formalisable –, s'ils aident à la coopération dans la résolution de problèmes, et s'ils incitent à rassembler toujours plus d'acteurs par un effet de réseau à externalités positives.

Ces deux propositions permettent de déterminer la capacité de la stratégie à créer de la valeur pour les parties prenantes.

La **proposition 3** relie création de valeur effective et apparente neutralité. Pour évaluer la création de valeur effective, nous étudierons *l'adhésion des parties prenantes à la stratégie*. Si la stratégie ne parvient pas à rassembler les acteurs potentiellement concernés – clients, fournisseurs, partenaires – alors nous en concluons que la création de valeur n'est pas effective. Autrement dit : la capacité de la stratégie à créer de la valeur ne se traduit pas par une création de valeur effective. L'apparente neutralité suppose de s'intéresser à *l'image de la stratégie auprès des parties prenantes*. Pour cela, nous étudierons la communication autour de la stratégie menée, les discours des dirigeants, les réactions des différents acteurs : institutions anti-trust, partenaires, clients, fournisseurs. Ces données permettront également d'évaluer la **proposition 5**, reliant apparente neutralité à pureté de la stratégie.

La **proposition 4** relie la décision de mettre en oeuvre une nouvelle stratégie d'intermédiation avec la conjonction de menaces et d'opportunités. Pour évaluer les menaces et les opportunités, nous retracerons les *enchaînements ayant précédé le lancement de la stratégie d'intermédiation considérée*, tant au niveau de la firme initiatrice que de ses concurrents, de ses relations avec les clients, fournisseurs et partenaires, ou plus globalement du secteur auquel la firme appartient. Il s'agit de replacer le lancement de la stratégie dans son contexte historique et sectoriel, afin de l'expliquer.

La **proposition 6** relie l'appropriation de rente par amélioration de l'efficience des transactions à l'exercice d'un pouvoir de négociation tant sur l'amont que sur l'aval. Pour évaluer le pouvoir de négociation conféré par la stratégie d'intermédiation à la firme initiatrice, nous étudierons *l'impact des outils et services proposés par la stratégie* sur la sélection et le verrouillage de l'aval ; et sur la sélection, la lutte contre le verrouillage, la standardisation et la menace d'intégration de l'amont. Il s'agit donc ici de se placer du point de vue de la firme initiatrice – évaluer ce que lui rapportent de tels outils et services – et non plus du point de vue des parties prenantes comme pour l'évaluation de la création de valeur.

La **proposition 7** relie l'appropriation d'une rente par encastrement des relations à la maîtrise des flux d'information et des règles d'encastrement. Comme pour la proposition 6, nous étudierons *l'impact des outils et services proposés par la stratégie* sur la capacité de la firme à maîtriser l'information fine transitant entre les parties prenantes, et à maîtriser les règles d'utilisation de ces outils et services.

Pour les **propositions 6 et 7**, nous étudierons également les *modes de rémunération de la firme initiatrice* par la stratégie d'intermédiation.

### 5. Critères d'interprétation des résultats

Notre objectif est de parvenir à affiner le cadre théorique et les propositions initiales, par une analyse de cas et leur comparaison.

Les analyses de cas permettront d'appliquer les propositions et d'évaluer leur pertinence par rapport aux cas. Nos propositions ne visent pas à déceler des relations de causalité – comme c'est souvent le cas pour les hypothèses de recherche dans les sciences naturelles de la forme "si...alors..." – mais des conditions. Les analyses de cas ne "testent" pas les propositions, comme on testerait des hypothèses de recherche. Elles évaluent la présence ou l'absence des conditions énoncées par les propositions dans chacun des cas. Par exemple, "appliquer" la proposition 1 à chacun des cas signifie que l'on évalue dans chaque cas la présence ou l'absence d'une fonction liée à la fixation des prix et lissage des marchés, d'une fonction liée à l'apport de liquidité et d'immédiateté, d'une fonction liée à l'acte de favoriser les recherches et les rencontres, et d'une fonction liée à la garantie et au contrôle des échanges. L'analyse des cas pourra conclure de manière nuancée sur la présence ou l'absence des conditions. Elle

pourra également faire émerger des conditions supplémentaires, non identifiées dans les conditions de départ. A la fin de chaque analyse de cas, le cadre théorique sera "appliqué", lui aussi, au cas.

Les comparaisons de cas permettent d'évaluer des régularités entre les cas. Elles nécessitent de coder clairement en "présence" et "absence" les conditions, même si les études de cas concluent de manière nuancée. Elles supposent également d'évaluer de manière plus tranchée que dans les études de cas certains paramètres comme la création de valeur et l'appropriation d'une rente. En effet, pour pouvoir comparer les cas selon des conditions codées en "présence" et "absence", il faut aussi des variables résultats codées en "présence" et "absence". Les conditions qui servent de critères de comparaison sont aussi bien les conditions des propositions initiales que les conditions issues des analyses de cas. Ces nouvelles conditions devront être appliquées à tous les cas pour servir à la comparaison. Le résultat final vise à une généralisation "modeste" en mettant en valeur des régularités observées à travers les quatre cas, et en proposant un nouveau cadre d'analyse des stratégies d'intermédiation prenant en compte ces régularités.

## II. Réflexions méthodologiques et épistémologiques

Nous présentons ici le fruit d'une réflexion sur notre travail. Il constitue une synthèse des multiples questions qui se sont posées chemin faisant, tout au long du processus de recherche. Il ne s'agit pas d'établir des vérités épistémologiques ou des dogmes méthodologiques, mais plutôt de poser des questions et de proposer des éléments de réponse par rapport à notre sujet. Nous abordons successivement des réflexions sur les études de cas, sur le dialogue entre les faits et les idées, et sur la comparaison de plusieurs cas.

### A. Les études de cas : partir de la complexité pour y mettre de l'ordre

Dans notre recherche, nous avons privilégié l'exploration de nos cas plutôt que l'application de modèles généraux. L'objectif reste de trouver un ordre à partir d'un cadre d'analyse de départ dans des phénomènes qui peuvent paraître complexes au premier abord.

#### 1. *L'approche par étude de cas : les aspects privilégiés*

Les études de cas permettent de privilégier la compréhension du contexte, les aspects empiriques et la complexité des phénomènes étudiés. Dans un domaine où il n'existe pas de théorie très formalisée, comme pour la notion de stratégie d'intermédiation, ces trois points apparaissent essentiels. Nous les reprenons un à un.

##### a. Le contexte comme mise en perspective dynamique des cas

Comprendre le contexte suppose de s'attacher à la description des cas à plusieurs niveaux et à travers le temps. Ainsi, le cas Covisint par exemple comprend une étude de la plate-forme Covisint, des parties prenantes à la plate-forme, des concurrents à la plate-forme, plus généralement du secteur de l'automobile, et ceci de manière longitudinale. C'est la dynamique du phénomène, comprise dans son contexte, qui nous intéresse ici. Une telle approche "contextualiste" a été définie par Pettigrew :

"A contextualist analysis of a process such as strategic decision making and change draws on phenomena at vertical and horizontal levels of analysis and the interconnections between those levels through time. The vertical level refers to the effect of interdependencies between higher or lower levels of analysis on phenomena to be explained at some further level - for example, the impact of a changing socioeconomic context on intra-organizational context and interest-group behavior. The horizontal level refers to the sequential interconnectedness of

phenomena in past, present, and future time. An approach that offers both multilevel, or vertical, analysis and processual, or horizontal, analysis is said to be contextualist."(Pettigrew 1985, pp. 238).

#### b. Les aspects empiriques comme base de recherche

Ensuite, les aspects empiriques sont privilégiés. Plutôt que de définir des termes *a priori*, les études de cas poussent à s'attacher aux faits, et discuter des faits plutôt que des mots. Il est amusant de constater que, déjà en 1865, dans un tout autre champ scientifique, Claude Bernard insistait sur la nécessité de partir de l'observé.

« Quand on crée un mot pour caractériser un phénomène, on s'entend en général à ce moment sur l'idée qu'on veut lui faire exprimer et sur la signification exacte qu'on lui donne, mais plus tard, par les progrès de la science, le sens du mot change pour les uns, tandis que pour les autres le mot reste dans le langage avec sa signification primitive. Il en résulte alors une discordance qui, souvent, est telle, que des hommes, en employant le même mot, expriment des idées très différentes. Notre langage n'est en effet qu'approximatif, et il est si peu précis, même dans les sciences, que, si l'on perd les phénomènes de vue pour s'attacher aux mots, on est bien vite en dehors de la réalité. On ne peut alors que nuire à la science quand on discute pour conserver un mot qui n'est plus qu'une cause d'erreur, en ce sens qu'il n'exprime plus la même idée pour tous. Concluons donc qu'il faut toujours s'attacher aux phénomènes et ne voir dans le mot qu'une expression vide de sens si les phénomènes qu'il doit représenter ne sont pas déterminés ou s'ils viennent à manquer. » (Bernard 1865, Partie 3, chapitre 2, §4, pp.330)

#### c. La complexité comme acceptation de l'incertain

Enfin, la complexité suppose que les phénomènes observés présentent parfois peu ou pas de cohérence. Plutôt que de « créer » une cohérence par la modélisation, les études de cas incitent à comprendre cette complexité. En 1962, le sociologue français Gurvitch mettait déjà en garde contre la volonté de tout réduire à des lois causales dans les sciences sociales.

« Il est fort douteux qu'il soit possible de formuler en sociologie des lois dites "causales", étant donné la discontinuité trop grande entre cause et effet. Entre l'antécédent et le conséquent intervient ici une marge d'incertitude trop intense pour affirmer la répétition des mêmes causes et à plus forte raison de présupposer

qu'elles vont produire les mêmes effets dans des cadres et des circonstances essentiellement variables et fluctuants. » (Gurvitch 1962, pp. 243)

Cette « discontinuité » et « incertitude » dont il est question traduisent bien une complexité des phénomènes sociaux, même si Gurvitch n'emploie pas ce terme. En management stratégique, la complexité est bien présente, même si de nombreuses études cherchent à trouver des lois générales. Une définition de la complexité dans les organisations est donnée par Thiétart :

« La complexité se définit ainsi par la variété des éléments composant un système et par les interactions entre ces derniers. Elle tient aussi au fait que, dans un système richement organisé, on observe une part d'incertitude, tenant soit aux limites de notre connaissance, soit aux caractéristiques du phénomène observé. La notion de complexité implique celle d'émergence plausible du nouveau. Un système vivant, par exemple, est capable de créer de nouvelles formes, de nouvelles structures. Cette création se fait sans l'intervention d'une autorité centralisée. On ne peut se référer ici à l'existence d'un système de contrôle extérieur qui réorganise et oriente en fonction des aléas. » (Thiétart 2001, pp. 363)

La volonté de comprendre la complexité semble cohérente avec nos deux premiers impératifs : la prise en considération du contexte, et la focalisation sur les faits plutôt que sur les théories.

Notre souci de privilégier les cas ne signifie pas que nous souhaitons nous en tenir à une approche descriptive très touffue de phénomènes en évitant toute conclusion générale. Nos études de cas ont l'ambition d'aboutir à une analyse des phénomènes et à l'identification d'un ordre derrière la complexité.

## *2. Les étapes de l'analyse qualitative des cas : comprendre et expliquer*

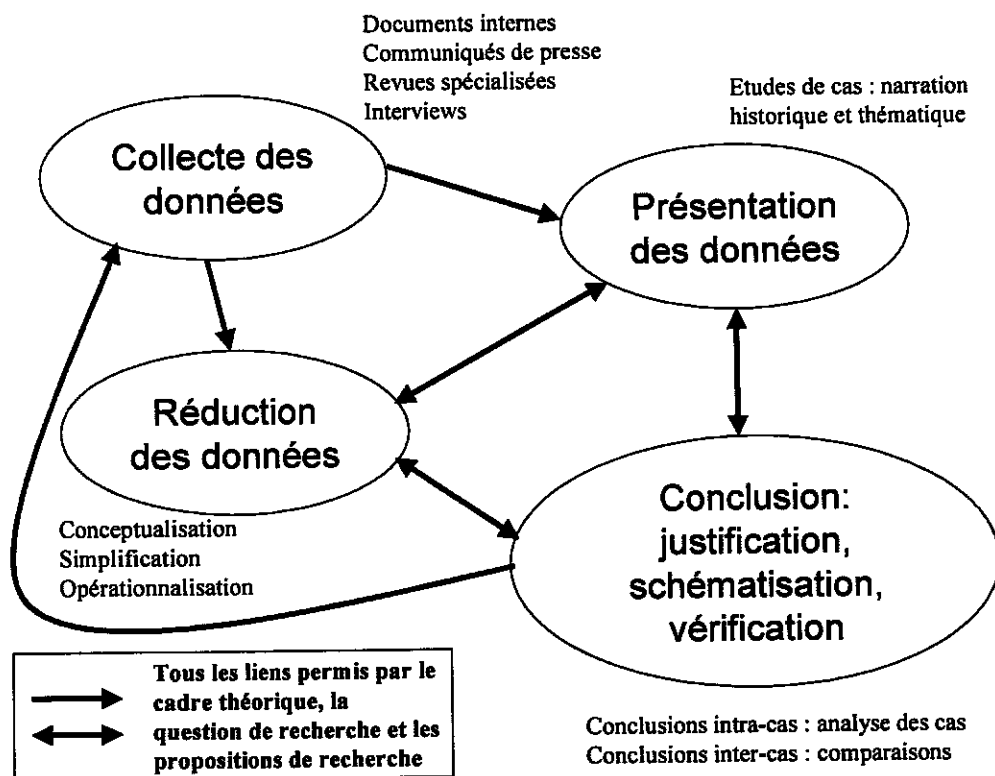
Le travail de recherche par études de cas peut parfois être accusé de rester à un niveau trop descriptif, de manquer de rigueur ou d'objectivité. Ces accusations ne sont pas toujours fondées, surtout si le chercheur revendique une volonté de faire passer un message par un récit nécessairement interprétatif de la réalité, comme c'est le cas dans le classique "Street Corner Society" (Whyte 1993). Ce récit des modes de vie dans "Cornerville" s'appuie d'ailleurs sur une immersion totale du chercheur pendant plusieurs années dans le quartier

italien de Boston. Mais parfois, les accusations paraissent bien fondées, quand l'analyste pense qu'il est facile et à la portée de tout le monde de mener une étude de cas :

"Perhaps the greatest concern has been over the lack of rigor of case study research. Too many times, the case study investigator has been sloppy and has allowed equivocal evidence or biased views to influence the direction of the findings and conclusions." (Yin 1994, pp. 9)

Pour éviter cet écueil, nous avons choisi de distinguer la description des faits de l'analyse. Nous reprenons le schéma classique de l'analyse qualitative selon Miles et Huberman, reproduit dans la figure suivante.

**Figure 9.** Les composantes de l'analyse qualitative de données (d'après Miles et Huberman 1994, pp. 12)



a. La collecte des données : choix des sources et nécessaire mise à jour régulière

La *collecte* vise à rassembler des informations pertinentes pour construire l'étude de cas. Dans les quatre cas sélectionnés, nous avons privilégié les documents internes, communiqués de presse, articles dans les revues spécialisées et interviews. La plupart des documents ont été téléchargés sur Internet. En effet, Covisint, Steel24-7, Artprice et Solo-Market ont chacun un site dont une partie propose de la documentation pour le grand public, de type communiqués de presse, historique, sélection d'articles et Foire Aux Questions. De plus, ces projets ayant trait à l'essor d'Internet en 2000, ils ont bénéficié d'une publicité assez importante dans la presse papier et électronique. Nombre de revues spécialisées éditent des articles en ligne sur l'évolution des quatre projets. Les revues spécialisées des parties prenantes non initiatrices des projets, comme par exemple les revues des équipementiers dans le cas Covisint ou celles des acheteurs d'acier dans le cas Steel24-7, offrent des points de vue intéressants. Enfin, des interviews sectorielles ont été menées pour obtenir certaines précisions. Nous avons ainsi rencontré un responsable Covisint Europe et un Directeur e-business de PSA Peugeot-Citroën pour le cas Covisint, le directeur de Steel24-7 et le directeur de SteelUser pour le cas Steel24-7, la responsable développement Christie's France pour Artprice, et le directeur e-banking de Nordea pour Solo-Market. Nous avons tenté de multiplier les sources de données et de veiller à l'identité de l'émetteur de l'information.

La collecte ne s'est pas réalisée en une fois. Tout d'abord, entre les premières versions des études de cas en 2001 et les dernières en 2003, il a fallu régulièrement se tenir au courant des évolutions dans les quatre cas, par une mise à jour des données. De plus, la rédaction des études de cas permettait de révéler les manques ou les imprécisions dans la description du phénomène, ce qui nécessitait de retourner chercher de nouvelles données afin de combler ces manques, et de rédiger une nouvelle version de l'étude de cas.

b. La réduction des données : la construction d'une cohérence

La *réduction* désigne le processus de sélection, d'approfondissement, de simplification, d'abstraction et d'opérationnalisation des données qualitatives. La réduction suppose donc des premiers choix analytiques dans le traitement des données. Concrètement, les documents rassemblés sur un cas présentent des informations diverses et nombreuses, et il est *a priori* difficile de tout prendre en considération. Il est également dangereux d'exclure *a priori* certains aspects. C'est pourquoi nous avons réalisé ce travail de réduction des données en



plusieurs étapes, impliquant à chaque fois un cadrage théorique, une collecte de données, une réduction des données, la rédaction d'une étude de cas, puis un affinage théorique, une nouvelle collecte de données, etc. Les premiers cas rédigés étaient plus touffus, c'est-à-dire qu'ils évoquaient un plus grand nombre d'aspects différents, mais ils étaient moins approfondis que les dernières versions présentées dans ce document, où ces itérations entre les composantes de l'analyse ont permis de mieux "cadrer" les cas grâce à l'affinage du corpus théorique, de la question de recherche et des propositions, quitte à perdre en quantité d'information pour chaque cas, avec en contrepartie une concentration sur certains points précis et donc un gain en qualité de l'information.

c. La présentation des données : le choix de la narration

La *présentation* des données peut se faire de diverses manières. Par exemple, Miles et Huberman citent la forme de "texte étendu", qu'ils qualifient "d'encombrant" et "d'ennuyeux", et les formes de matrices, de graphiques, de réseaux, et de tableaux, qui trouvent plus de grâce à leurs yeux. Selon nous, les formes graphiques présentent un intérêt incontestable de clarté. D'un seul coup d'œil, le lecteur peut comprendre les grandes lignes d'un graphique, alors qu'il doit se concentrer longuement pour comprendre la teneur d'un texte. Néanmoins, les inconvénients de "lourdeur" et "d'ennui" du texte rédigé peuvent également se comprendre par "richesse" et "exigence". Nous avons choisi la narration comme mode de présentation de nos données car elle permettait de rendre compte de la richesse des différents cas.

La forme narrative apparaît en effet bien adaptée pour prendre en considération le contexte dans lequel le phénomène survient, et pour étudier sa dynamique. Pour définir la narration, nous reprenons la définition proposée par Kiser, qui insiste justement sur le contexte et la dynamique :

"Narrative can be defined as a method - a form of data presentation that is optimal when the data are either too complex or too fragmentary for data reduction techniques (such as tabular presentation or quantitative analysis) to be used and when temporal sequence and particular details are important aspects of the data or the argument being made. These two aspects of narrative are closely linked. When temporal sequence and particular details are important, data reduction techniques will usually be ineffective because too much information will be lost." (Kiser 1996, pp. 260)

Les méthodes narratives ont un double avantage : elles permettent l'établissement rigoureux de chronologies, et incitent à questionner en profondeur le cas étudié pour faire émerger des résultats de recherche originaux.

Concernant les chronologies, il paraît évident que les phénomènes de gestion s'inscrivent dans la durée. Nos études de cas offrent des exemples de phénomènes apparus en 2000-2001, et ayant rapidement évolué en l'espace de quelques années. Mais cette temporalité de nos cas ne peut se comprendre qu'en les inscrivant dans la temporalité plus longue des secteurs dans lesquels ils s'insèrent. A l'échelle opposée, la compréhension de chaque cas n'est possible que si l'on descend au niveau des acteurs eux-mêmes, en particulier des cadres dirigeants, qui arrivent dans la scène du phénomène, qui entreprennent un certain nombre d'actions, qui quittent la scène et sont remplacés par d'autres, etc. Nous rejoignons ici Adams, Dumez et Jeunemaître dans l'importance qu'ils donnent au temps dans la démarche narrative :

« La matière même de la démarche narrative est le temps. La narration travaille sur le temps. Le principal critère d'évaluation d'une narration porte sur la manière dont les données de base sur le temps, c'est-à-dire la chronologie, ont été établies. Dans nombre de procès, d'enquêtes policières, un des moyens de départager les différentes narrations proposées par les témoins et suspects est d'établir la chronologie la plus précise possible des événements. Il n'en va pas autrement lorsque la démarche narrative est utilisée comme méthode d'investigation des phénomènes économiques, ou des phénomènes de gestion. (Adams, Dumez et Jeunemaître 2003)

La structure narrative incite à comprendre les enchaînements de faits, à trouver des explications, à pousser plus loin l'investigation quand certaines questions restent sans réponse. Par la construction d'un récit, nous sommes amenés à nous interroger sur les faits eux-mêmes et sur leur cohérence. C'est un peu de cette manière que Bates décrit la portée de la narration comme méthode de recherche :

“We thus do not provide explanations by subsuming cases under “covering laws” (...). Rather we seek to account for outcomes by identifying and exploring the mechanisms that generate them. We seek to cut deeply into the specifics of a time and place, and to locate and trace the processes that generate the outcome of interest.” (Bates, Greif, Levi, Rosenthal et Weingast 1998, pp. 12)

Notre structure narrative s'est considérablement modifiée entre la première version des cas et la dernière. De même que pour la réduction des données, la présentation se fait par itérations successives comprenant à chaque fois un affinage théorique. La structure finalement adoptée suit notre cadre théorique d'analyse présenté précédemment, et comporte pour chaque cas :

- Une première partie consacrée à l'évolution du contexte, en particulier le marché, les technologies, l'entreprise initiatrice de la stratégie d'intermédiation étudiée et son système.
- Une deuxième partie présentant la stratégie d'intermédiation de manière générale.
- Une troisième partie décrivant ce qu'apporte la stratégie aux différentes parties prenantes, et quelle image cette stratégie renvoie à ces dernières.
- Une quatrième partie tentant d'évaluer les forces et les faiblesses de la stratégie, et la comparant à d'autres stratégies possibles menées par d'autres acteurs du secteur.
- Une dernière partie évoquant l'épilogue du cas, c'est-à-dire les événements survenus depuis la date de clôture choisie pour la définition temporelle du cas, et un résumé des jalons de l'histoire du cas.

#### d. Les conclusions : analyse des cas et comparaisons

Nous distinguons l'étude de cas, que nous considérons comme une présentation des données, et l'analyse, qui implique un travail de mise en relation des propositions de recherche et des études de cas. Pour Miles et Huberman, les conclusions consistent en l'identification de régularités, de schémas, d'explications, de configurations possibles, des chaînes causales, etc. afin de donner du sens aux données et d'améliorer le cadre théorique proposé au départ. Si les conclusions émergent au fur et à mesure du travail d'itérations entre la collecte, la présentation, et la réduction des données, elles deviennent normalement de plus en plus explicites et empiriquement fondées (Miles et Huberman 1994, pp. 11).

Dans notre travail de recherche, les conclusions sont largement reliées aux propositions, et visent à confirmer, infirmer ou compléter les propositions de recherche. L'objectif consiste à répondre à la question de recherche, et à affiner le cadre théorique de départ. Chaque analyse de cas permet individuellement de proposer des premières conclusions, puis l'étude comparative permet d'identifier des régularités entre les cas, donc de généraliser certaines des conclusions trouvées dans chaque cas.

### *3. La régularité bien cachée des phénomènes de gestion : la définition de conditions du phénomène étudié*

Pour identifier l'ordre dans la complexité, la notion de "conditions" d'un phénomène et de "combinaison de conditions" paraît d'une aide précieuse.

#### a. L'ordre dans la complexité

Dans les sciences humaines et sociales en général, il existe une idée répandue selon laquelle les faits comportent tellement de paramètres à prendre en considération que l'on ne peut jamais les expliquer, que toute explication proposée est nécessairement simplificatrice à outrance ou contingente à un cas particulier. Pourtant, nous pouvons difficilement nous départir de l'idée selon laquelle il existe un ordre derrière cet apparent chaos. Ainsi, le sociologue Ragin explique toute la difficulté à comprendre la complexité :

"We sense that there is a great deal of order to social phenomena – that there is method to the madness. In fact, it is our strong sense that social phenomena are highly ordered that keeps us going. What is frustrating is the gulf that exists between this sense that the complexities of social phenomena can be unraveled and the frequent failures of our attempts to do so. The complaint that social phenomena are complex is not so much an excuse as it is an expression of this frustration." (Ragin 1987, pp. 19)

La complexité n'empêche donc pas la recherche de certaines régularités dans les phénomènes, même si la spécificité de chaque cas ne peut pas être niée. Il faut alors choisir un arbitrage cohérent entre des conclusions qui seraient spécifiques à un phénomène de gestion particulier et l'affirmation de lois générales qui ne s'appliqueraient jamais à un cas spécifique. Pour ce faire, la recherche de conditions et une approche par la complexité conditionnelle peuvent s'avérer fructueuses.

#### b. La notion de conditions et de combinaison conditionnelle

Qui n'a pas fait l'expérience suivante : une blague racontée dans un contexte particulier rend tout le monde hilare mais, un autre jour, dans un autre lieu, tombe complètement à plat. Cette expérience est celle de la complexité conditionnelle. Le sociologue Ragin, en plus de cet exemple, en donne un autre dans le domaine des sciences politiques : pourquoi aucun scientifique ne parvient à prédire si un appel au patriotisme va mobiliser les foules ? La réponse habituelle est : "cela dépend". Mais on peut se demander "cela dépend de quoi ?". De

nombreux facteurs certainement : de l'époque, du ton de l'appel, des symboles utilisés dans l'appel, etc. (Ragin 1987) Dans les phénomènes de gestion, nous pourrions nous interroger sur l'incapacité des chercheurs à prédire si telle stratégie va augmenter le bénéfice de l'entreprise ou non. Pourquoi ce qui marche dans un contexte ne marche pas dans un autre ?

Pour comprendre cette complexité, la notion de conditions et de combinaisons causales semble d'une grande utilité. Tout d'abord, nous appelons *conditions* des faits dont dépendent d'autres faits. La condition implique donc une relation, mais cette relation n'est pas forcément causale. En logique, on distingue la condition *nécessaire* – le fait qui doit être présent pour que l'événement puisse avoir lieu – et la condition *suffisante* – le fait qui, s'il est présent, implique que l'événement a lieu. La plupart du temps, dans les phénomènes sociaux, les conditions présentent rarement un caractère de nécessité ou de suffisance. Il faut alors considérer des combinaisons de conditions, comme l'explique Ragin :

« En effet, si la forme la plus répandue de causalité sociale implique des causes ni nécessaires ni suffisantes, alors la prise en considération d'une seule cause que l'on mettrait en relation avec le résultat étudié semble peu porteur d'information. (...) Le chercheur doit plutôt prendre en considération une combinaison de causes, et mettre cette combinaison en relation avec le résultat. Ce changement dans la stratégie d'étude des phénomènes est le premier pas vers l'analyse de la complexité causale, que nous définissons comme une situation où aucune cause seule n'est nécessaire ni suffisante» (Ragin 2000, p. 99)

Si Ragin utilise le terme de "causes" plutôt que de conditions, nous considérons que, pour notre phénomène de stratégie d'intermédiation, la notion de "causalité" pose problème, et nous préférons nous en tenir à la définition d'un cadre dans lequel le phénomène étudié a lieu ou n'a pas lieu : la compréhension de la cohésion du cadre en question permet d'expliquer le phénomène (Curchod 2003). Dans notre travail de recherche, nous avons formulé nos propositions de manière à mettre en valeur des supposées conditions nécessaires et/ou suffisantes. Les analyses des cas et leur comparaison doivent aider à confirmer, infirmer ou compléter ces relations conditionnelles simples, afin de construire un "portrait composite" du phénomène étudié et d'aboutir à une généralisation "modeste" des résultats.

## B. Le dialogue entre les faits et les idées : le déroulement concret de la recherche

Le travail de recherche effectué a consisté en de fréquents allers-retours entre la théorie et les données. Les données empiriques aident en effet à définir le cadre théorique, qui lui-même guide la recherche et la mise en forme des données.

### 1. *Le protocole et les voies détournées : le "vrai" déroulement de notre recherche*

#### a. Contre les routines de recherche

Notre démarche s'apparente à un dialogue entre des faits – représentés par des cas d'entreprises - et des idées – assimilées à des concepts de la littérature. Le déroulement exact de ce « dialogue » paraît difficile à retracer, tant il paraît avoir suivi des voies détournées et parfois apparemment incohérentes. Loin du schéma séduisant d'une recherche dont le « design » est fixé à l'avance, l'agenda respecté et les résultats escomptés atteints, nous avons pu parfois douter de la linéarité de notre démarche. Mais en sciences humaines et sociales, certains chercheurs mettent justement en garde contre la tentation de suivre de trop près un « design » de recherche prévu à l'avance. Ainsi le sociologue Becker, à propos de ses ficelles du métier ("tricks of the trade") :

« To tell the truth, these tricks probably make things harder for the researcher, in a special sense. Instead of making it easier to get a conventional piece of work done, they suggest ways of interfering with the comfortable thought routines academic life promotes and supports by making them the "right" way to do things. This is a case where the "right" is the enemy of the good. What the tricks do is suggest ways to turn things around, to see things differently, in order to create new problems for research, new possibilities for comparing cases and inventing new categories, and the like. All that is work. It's enjoyable, but it's more work than if you did things in a routine way that didn't make you think at all." (Becker 1998, pp.6-7)

Quelques années avant Becker, Girin avait formulé le même type de recommandation pour la recherche en gestion :

« Dans le domaine de la recherche sur la gestion et les organisations, il est clair que les événements inattendus et dignes d'intérêt sont propres à bouleverser n'importe quel programme, et que la vraie question n'est pas celle du respect du

programme, mais celle de la manière de saisir intelligemment les possibilités d'observation qu'offrent les circonstances. » (Girin 1989) p. 1

b. Les chemins détournés, ou le dialogue entre les faits et les idées

Nous empruntons le terme de « dialogue » entre idées et faits au sociologue américain Ragin, qui dénonce la croyance « folklorique » selon laquelle le chercheur formule des hypothèses à partir de théories existantes, collecte des données cohérentes avec les hypothèses, soumet ces dernières à un test, puis rejette ou accepte les hypothèses selon les résultats obtenus. Il préfère s'attacher à la recherche telle qu'elle est pratiquée réellement :

« Dans la pratique, toutefois, un tel fossé délibéré entre des hypothèses, ou la construction de concepts, et l'analyse des données, n'existe pas. La plupart des résultats de recherche - du moins la plupart des résultats intéressants de recherche - résultent habituellement de concepts ou d'hypothèses construits sur des premières analyses des données. Autrement dit, la plupart des hypothèses et des concepts sont affinés, souvent reformulés, après que les données aient été recueillies et analysées. Les premières analyses des données révèlent habituellement les failles des théories initialement choisies, et un dialogue, en quelque sorte, se développe entre les outils conceptuels du chercheur pour comprendre les données, et l'analyse des données elle-même. Les allers-retours entre la construction de concepts et l'analyse de données amènent progressivement à formuler de manière plus fine les concepts et les hypothèses. Les théories initiales peuvent toujours servir de guide, mais elles sont souvent affinées ou adaptées, parfois radicalement, au cours de l'analyse des données. » (Ragin 1987, pp. 9-10, traduction personnelle).

Cette conception de la recherche comme dialogue décrit assez fidèlement notre propre processus : chaque cas a en effet été rédigé au moins 5 fois de manières différentes, selon l'avancement théorique, méthodologique et l'état de notre réflexion sur notre objet de recherche. Le cadre théorique a maintes fois été revu, certains champs ont ouvert des voies nouvelles d'investigation pour les cas, d'autres se sont révélés peu porteurs et ont été rejetés. Cette recherche d'explications des phénomènes par des allers-retours entre les théories et les données se rapproche de la boucle récursive abduction/déduction/induction considérée parfois comme un processus général de production scientifique (David 2001), sans qu'il soit facile de déterminer concrètement *quand* chacune des étapes a vraiment lieu. Reste une question :

comment un tel dialogue en apparence peu cohérent peut-il aboutir à des résultats de recherche ?

c. Du dialogue au résultat de recherche : la métaphore du bricolage

L'image la plus séduisante que nous avons trouvée est celle de « bricolage » appliqué aux méthodes qualitatives en sciences sociales, comme le montre cet extrait d'une introduction à un manuel de recherche qualitative :

“The product of the *bricoleur's* labour is a bricolage, a complex, dense, reflexive, collage-like creation that represents the researcher's images, understandings, and interpretations of the world or phenomenon under analysis. This bricolage will...connect the parts to the whole, stressing the meaningful relationships that operate in the situations and social worlds studied.” (Denzin et Lincoln 2000, pp. 3)

La notion de « bricolage » offre plus une image stimulante qu'une métaphore très éclairante, mais nous la citons car elle fait sens par rapport à notre propre travail de recherche.

2. *Le statut accordé aux données empiriques*

Le "terrain" est apparu à la fois essentiel et multiple. Il a donc reçu une place privilégiée dans le processus de recherche, et sa multiplicité a dû être explicitée.

a. Les faits comme moyen d'affiner le concept

Dans ce dialogue entre les faits et les idées, notre point de départ réside dans les idées, c'est-à-dire dans le concept de stratégie d'intermédiation. Le concept, une fois théoriquement construit, est confronté aux faits. Il ne s'agit pas de tester des hypothèses mais d'affiner des propositions de recherche liées à notre concept. Pour cela, nous avons privilégié une étude en profondeur d'un petit nombre de cas dont nous avons pu suivre mois par mois l'évolution lors des trois années de thèse. Les faits améliorent ainsi notre connaissance du concept.

b. Le matériau empirique : une réalité multiple

Il faut ici insister sur le statut des données empiriques. Notre « terrain » comporte plusieurs niveaux qu'il convient de différencier : les faits, ce qu'en disent les acteurs et ce que l'on peut en dire. Nous nous référons ici à Dumez, qui distingue les pratiques dans leur matérialité brute, les discours des acteurs sur leurs pratiques, et l'interprétation par le chercheur des pratiques et des discours (Dumez 1988). Cette distinction pose évidemment la question du



statut des données empiriques. Par exemple une base de données quantitatives « objectives » (de type données comptables par exemple), souvent considérée comme matérialité brute, peut également s'interpréter comme un début d'interprétation par le chercheur puisque ce dernier a volontairement construit sa base de données en privilégiant certaines variables au détriment d'autres. De même des réponses à des questionnaires en grand nombre, souvent considérées comme matérialité brute, peuvent également s'envisager comme discours d'acteurs qui répondent au questionnaire, et même comme interprétation du chercheur qui, en construisant le questionnaire, oriente nécessairement la réalité qu'il observe.

En distinguant ces trois niveaux, Dumez montre plus l'ambiguïté de ce que nous appelons « terrain » que des dimensions clairement identifiables et maîtrisables. Les frontières entre les trois niveaux sont, selon nous, poreuses, comme le montrent les exemples des bases de données et des questionnaires. Les études de cas n'échappent pas à la règle : nos quatre cas d'entreprises sont bien réels, ils comportent des événements objectivables (nomination d'un CEO, pertes nettes de l'entreprise, licenciements, etc.), et des discours de dirigeants sur l'entreprise. Mais, rédigées par nous, elles restent une construction nécessairement interprétative d'une réalité trop complexe pour s'envisager dans sa totalité. Le choix des thèmes traités dans les cas, la structure générale de la narration, etc. participent de l'interprétation que nous donnons, implicitement parfois, aux cas. Toutefois, notre objectif a bien été de construire des études de cas "factuelles", c'est-à-dire sans analyse de notre part, pour que tout lecteur puisse se construire sa propre analyse et "se faire sa propre idée" du cas. En posant la parfaite objectivité comme un idéal, nous tentons dans les études de cas de nous en rapprocher.

### *3. Le statut accordé au cadre d'analyse théorique retenu*

Le dialogue que nous instaurons entre idées et faits a pour ambition d'amorcer une théorie des stratégies d'intermédiation. Cette construction théorique s'appuie évidemment sur des théories existantes confrontées à nos cas, comme le recommande Eisenhardt :

"An essential feature of theory building is comparison of the emergent concepts, theory, or hypotheses with the extant literature. This involves asking what is similar to, what does it contradict, and why. A key to this process is to consider a broad range of literature." (Eisenhardt 1989, pp. 544)

Il paraît difficile de définir ce qu'est une théorie en sciences de gestion. Nous rejoignons Martinet sur son appel à « l'in-discipline », consistant en l'éloignement vis-à-vis des schémas « mainstream » anglo-saxons, en un recours à des études empiriques longitudinales, et en l'utilisation de la créativité du chercheur :

« Le chercheur doit connaître et intégrer les résultats disciplinaires, mais les dépasser en créant des cadres conceptuels à même de guider les processus cognitifs et organisationnels dans lesquels viendront, en pratique, s'insérer des données nécessairement situationnelles et contingentes. Il lui faut accepter de contribuer scientifiquement à une pensée stratégique qui ne peut se réduire à la seule juxtaposition de résultats analytiques partiels, mais doit rechercher les articulations créatives, les combinaisons et les intégrations novatrices. » (Martinet 2001, pp. 122-123)

Cet appel à la créativité rejoint la description que fait Weick du processus de construction d'une théorie. Selon lui, dans les sciences sociales, les théories sont avant tout le fruit de l'imagination du chercheur, encadrée par l'observation des faits et la connaissance de théories diverses, et elles visent à « donner du sens » à des phénomènes complexes (Weick 1989). Le cadre théorique retenu a précisément pour objectif de mettre de l'ordre, donc du sens, dans les phénomènes d'intermédiation observés.

### C. La comparaison des cas : la recherche de régularités pour généraliser les résultats

« Ce n'est que par une comparaison que nous connaissons précisément la vérité (...) Toute connaissance qui ne s'obtient pas par l'intuition simple et pure d'une chose isolée, s'obtient par la comparaison de deux ou plusieurs choses entre elles. Et presque tout le travail de la raison humaine consiste sans doute à rendre cette opération possible »

Cette citation de Descartes (*Règles pour la Direction de l'Esprit*, règle XIV) exprime une tradition intellectuelle française à comparer des entités distinctes pour mieux les connaître. Ce faisant, elle pose un certain nombre de problèmes. Le premier problème tient à la connaissance précise de « la vérité », et le second réside dans la question de comment, précisément, la « raison humaine » rend cette opération possible. Nous regardons de plus près ces deux points.

#### 1. *Ce que nous apprennent les comparaisons : relier le tout et les parties*

La comparaison entre plusieurs cas vise habituellement à trouver des similitudes et des différences entre les cas, à partir de l'étude de certaines parties de ces cas. L'idéal type de la comparaison réside, nous semble-t-il, dans la tradition française d'étude des systèmes politiques, sociaux, économiques, et biologiques, initiée au XVIIIème siècle. Sur cette dernière spécialité, il nous semble éclairant de citer Cuvier, dont l'objectif était bien, à partir de comparaisons, de relier les parties au tout :

« Le procédé le plus fécond pour les obtenir<sup>1</sup> est celui de la comparaison. Il consiste à observer successivement le même corps dans les différentes positions où la nature le place, ou à comparer entre eux les différents corps jusqu'à ce que l'on ait reconnu des rapports constants entre leurs structures et les phénomènes qu'ils manifestent. Ces corps divers sont des espèces d'expériences toutes préparées par la nature, qui ajoutent ou retranchent à chacun d'eux différentes parties, comme nous pourrions désirer de le faire dans nos laboratoires, et nous montrent elles-mêmes les résultats de ces additions ou de ces retranchements. »  
(Cuvier (1817) 1969, pp. 7)

---

<sup>1</sup> "les" désigne ici "les lois de l'observation".

Relier les parties et le tout constitue une exigence constante de la longue tradition comparative en biologie. C'est encore vrai aujourd'hui (Sanford, Lutterschmidt et Hutchison 2002). De manière générale, pour comparer deux entités – deux cas pour notre travail –, il semble nécessaire de définir des critères de comparaison, c'est-à-dire des éléments dans chaque cas qui seront comparés les uns avec les autres, et qui serviront à la généralisation au-delà de chaque cas particulier. Mais chaque élément est indissociable de l'ensemble auquel il appartient, et il ne sert à rien de comparer détail par détail si le phénomène est perdu de vue. C'est en ce sens que nous comprenons Montesquieu quand, dans sa volonté de comparer les lois de différents pays, il expliquait qu'il fallait comparer plutôt des « systèmes » de lois :

« En France, la peine contre les faux témoins est capitale ; en Angleterre, elle ne l'est point. Pour juger laquelle de ces deux lois est la meilleure, il faut ajouter : en France, la question contre les criminels est pratiquée ; en Angleterre elle ne l'est point ; et dire encore : en France, l'accusé ne produit point ses témoins, et il est très rare qu'on y admette ce que l'on appelle les faits justificatifs ; en Angleterre, l'on reçoit les témoignages de part et d'autre. Les trois lois françaises forment un système très lié et très suivi ; les trois lois anglaises en forment un qui ne l'est pas moins. (...) Ainsi, pour juger lesquelles de ces lois sont les plus conformes à la raison, il ne faut pas comparer chacune de ces lois à chacune ; il faut les prendre toutes ensemble, et les comparer toutes ensemble. » (Montesquieu (1748) 2001)

Nous comprenons ici qu'il s'agit de donner un sens à la comparaison : si l'on ne fait que comparer des points de détail sans les relier à l'ensemble, il est difficile d'en tirer une quelconque signification. Ainsi, le succès des méthodes comparatives à l'époque des Lumières, pour comparer différents types de régimes politiques par exemple, est lié à la rigueur avec laquelle les penseurs de l'époque pouvait ainsi exprimer un jugement étayé. Mais cela reste un jugement *personnel* de l'auteur, comme le souligne un article sur la méthode comparative selon Montesquieu :

"This comparative mode of analysis was not and could not be disinterested and non-partisan. It became an indispensable weapon in conflicts between champions of Enlightenment and its enemies ; in attacks on and defenses of established Churches ; in the sharp disagreements separating defenders of absolutism from those opposed to it ; in the disputes separating advocates of mercantilism and physiocracy from those favoring the market and free trade." (Richter 2002, pp.22)

Nous rejoignons ici le problème de la « vérité » que soulevait la citation de Descartes. Aujourd'hui, les méthodes comparatives en sciences humaines et sociales sont critiquées pour leur valeur cognitive, qui, loin d'être neutre, dépendrait d'un contexte culturel et historique donné. Selon nous, toute méthode de recherche possède ses défauts, et, bien que la connaissance produite par les méthodes d'investigation dépende, certes, des époques et des cultures, elle n'en reste pas moins de la connaissance. Le travail de l'analyste consiste alors à être conscient de ces limites à sa connaissance produite. Nous rejoignons ainsi Lacour dans son analyse critique des méthodes comparatives dans les sciences naturelles et les sciences humaines et sociales :

"Just as their theories of comparison make these sciences appear not so very natural after all, human sciences suffer from a misplaced naturalism when they judge the value of comparison in positive terms, forgetting that what they are comparing is formed of the activity of comparison to begin with." (Lacour 1995, pp. 271)

Ces limites étant posées, il est plus facile de définir comment, dans notre emploi de la méthode comparative, nous allons relier les parties au tout, autrement dit, définir des critères de comparaison qui nous serviront pour mieux comprendre le phénomène étudié. En effet, la relation entre les critères et le phénomène dépend de quel statut l'on donne à notre objet d'étude, comme l'explique le sociologue Mc Michael :

"Systemic phenomena are compared without assuming an all-encompassing world system. Rather than using "encompassing comparison" - a strategy that *presumes* a "whole" that governs its "parts" - it progressively *constructs* a whole as a methodological procedure by giving context to historical phenomena. In effect, the "whole" emerges via comparative analysis of "parts" as moments in a self-forming whole. I call this *incorporated comparison*." (McMichael 1990, pp. 386)

L'idée soutenue par Mc Michael, si on l'applique à la gestion, s'interprète comme la possibilité de voir émerger un phénomène de gestion par l'étude et la comparaison de plusieurs cas. C'est bien notre objectif ici, puisqu'il s'agit de donner sens à la notion de « stratégie d'intermédiation ». Mais, à la différence de l'auteur, nous ne disons pas que le phénomène est construit par l'analyse de ses constituants : notre phénomène d'intermédiation des marchés *existe bien*, mais le concept de stratégie d'intermédiation – qui, lui, est construit par ce travail de comparaison – est une *interprétation* du phénomène. Plus précisément, ce concept est

*notre* interprétation du phénomène. En répondant ainsi aux critiques des méthodes comparatives, nous ne faisons finalement que reprendre la distinction énoncée déjà à la fin du XVIIIème siècle dans la rubrique « comparaison » de l'Encyclopédie, entre les objets – qui, dans la réalité, sont distincts – et les idées des objets, qui, elles, permettent à l'esprit de construire des relations entre ces objets :

« Toute comparaison roule pour le moins sur deux objets ; et il faut 1° que ces objets que l'on compare existent, ou puissent exister : car l'impossible ne se conçoit pas, et si on le concevait, il ne serait pas impossible : 2° il faut avoir l'idée de l'un et de l'autre, sans quoi l'esprit ne saurait ce qu'il fait quand il les compare : 3° apercevoir ces deux idées d'un coup, et se les rendre présentes en même temps. » (de Jaucourt, transcription personnelle)

Nous affirmons ainsi *l'existence* des quatre cas choisis, et nous posons comme *idée fédératrice* la notion de stratégie d'intermédiation. Les cas seront donc comparés en fonction de notre objet de recherche. Reste à savoir comment rendre cette opération de comparaison rigoureuse. La solution que nous avons favorisée tient en une méthode permettant justement de relier le cas et son contexte par la définition de critères de comparaison. Cette méthode, développée par le sociologue américain Charles Ragin (Ragin 1987), est appelée la Qualitative Comparative Analysis (QCA), traduit dans le monde francophone par Méthode Quali-Quantitative Comparée (DeMeur et Rihoux 2002). Cette méthode est bien adaptée en sciences de gestion quand l'étude porte sur un petit nombre de cas (Curchod 2003).

## 2. Comment comparer les cas : l'utilisation de QCA

La méthode QCA est l'héritière des méthodes comparatives classiques, en particulier la méthode des similitudes et des différences théorisée par John Stuart Mill (Mill 1843 (1ère éd.), 1967), qu'elle formalise et étend par l'utilisation de quelques règles simples d'algèbre booléenne, c'est-à-dire de logique pure. Elle est également inspirée des méthodes expérimentales classiques, pour l'aspect comparatif sur des variables déterminées. Elle est d'ailleurs qualifiée par Charles Ragin de méthode « quasi-expérimentale ».<sup>2</sup> Nous évoquons certains points techniques spécifiques de cette méthode

---

<sup>2</sup> Mais il ne faut ni la confondre avec l'expérimentation physiologique théorisée par Claude Bernard, dont la vocation est de trouver des causes produisant des mêmes effets, ni avec l'expérimentation en sciences humaines (psychologie expérimentale) ou en sciences économiques (économie expérimentale), dont l'objectif est de

#### a. Les critères de comparaison et leur dichotomisation

La méthode QCA suppose de définir des critères de comparaison sous forme de conditions A, B, C, etc., que l'on relie à un résultat R. Pour effectuer une comparaison, il faut auparavant trouver des cas où l'on obtient le résultat R et d'autres où l'on n'obtient pas ce résultat. La comparaison entre les cas permet de comprendre quelles conditions, parmi celles retenues, sont nécessaires, suffisantes, les deux, ou ni l'un ni l'autre, à l'obtention du résultat. Plus généralement, elle permet d'identifier différentes *combinaisons* de conditions liées à l'obtention du résultat.

Pour effectuer une comparaison par QCA, il faut choisir des conditions pertinentes pour l'étude du résultat. Ces conditions peuvent être données dans la littérature ou issues des cas. Dans notre recherche, un certain nombre de conditions viennent de la littérature – elles sont énoncées dans les propositions de départ – et d'autres viennent de l'analyse des cas. Les deux types de conditions serviront de critères de comparaison entre les cas. Il faut noter que les variables conditions telles que définies dans la méthode quali-quantitative comparée sont de type qualitatif, c'est-à-dire qu'elles peuvent se résoudre à une dichotomie « présence-absence ». Il n'y a donc ni valeur moyenne ni variance autour de la moyenne : une des caractéristiques de la méthode est qu'elle ne peut traiter que des variables binaires. On peut considérer que cette caractéristique constitue une importante limite de l'outil : si le chercheur dispose de variables d'intervalle ou ordinales, la dichotomisation s'accompagne d'une importante perte d'information. Mais ces critiques peuvent être nuancées (DeMeur et Rihoux 2002). Tout d'abord, la dichotomisation est une forme particulière de simplification qui est, en tant que telle, tout à fait légitime dans le cadre d'une démarche scientifique. Ensuite, si la dichotomisation fait perdre de l'information sur les variations à l'intérieur des dimensions retenues par le chercheur, elle n'enlève rien de la complexité des interactions entre les différentes dimensions du phénomène. Enfin, une partie du travail de comparaison consistera à expliciter les choix de dichotomisation de chaque dimension, par des références aux cas et aux théories.

L'objectif consiste à repérer à travers les cas étudiés des régularités : des aspects récurrents, se traduisant par des combinaisons de variables que l'on retrouve dans les différentes

---

reproduire des configurations simplifiées de la réalité et de constater les comportements des acteurs dans ces configurations.

occurrences du phénomène étudié. Il faut alors distinguer les conditions et le résultat, afin de comprendre quelles combinaisons de conditions sont associées à un résultat positif, ou « présent », et quelles combinaisons sont associées à un résultat négatif, ou « absent ». Le traitement de cas consiste en une minimisation booléenne. Quelques notions d'algèbre booléenne sont donc nécessaires pour comprendre la méthode.

#### b. Quelques notions d'algèbre booléenne

L'algèbre booléenne est la soumission du raisonnement logique à des règles de calcul. Les variables sont *binaires*, avec deux valeurs possibles : vrai, ou présence, ou 1, versus faux, ou absence, ou 0. Une condition C sera notée dans les calculs en majuscule « C » si sa valeur est 1, donc si elle est présente, et en minuscule « c » si sa valeur est 0, donc si elle est absente.

La représentation des données s'effectue dans une *table de vérité* (« truth table ») comprenant autant de lignes que de combinaisons possibles pour les variables binaires. Si nous avons trois variables, le nombre de combinaisons possibles en termes de présence-absence est de  $2^3$ , soit 8. Le tableau comprendra donc 8 lignes. Les règles de calculs de base sont :

- L'addition : elle est équivalente à l'opérateur logique « ou ». Ainsi,  $A + B = Z$  signifie « si A vaut 1 ou B vaut 1, alors Z vaut 1 ».
- La multiplication : elle est équivalente à l'opérateur logique « et ». Ainsi  $Abc = Z$  signifie « si A vaut 1, et si B vaut 0, et si C vaut 0, alors Z vaut 1 ».
- La combinaison logique : la valeur 0 et la valeur 1 ont la même valeur logique. Dans l'expression  $Abc = Z$ , il ne faut pas en déduire que A seule est la condition de Z.  $B=0$  et  $C=0$  sont *également* importants. L'absence d'une condition a la même importance que sa présence.
- La réduction : si deux expressions booléennes diffèrent en une unique condition, et produisent toutefois le même résultat, alors la condition causale qui distingue les deux expressions peut être considérée comme non pertinente et à ce titre être retirée dans un souci de simplification de l'expression. Ainsi,  $Abc + AbC = Z$  est équivalent à  $Ab = Z$ .
- L'implication : une expression booléenne en implique une seconde si la seconde constitue un sous ensemble de la première. Ainsi, l'expression  $Ab$  implique  $Abc$  et  $AbC$ . On dit que  $Ab$  est l'implication première (« prime applicant ») de  $Abc$  et  $AbC$ .
- La factorisation : la factorisation booléenne est utile dans la mise en valeur d'une condition nécessaire. Ainsi,  $Z = AB + AC + AD \Rightarrow Z = A(B + C + D)$  et A est une condition nécessaire de Z.



On peut alors préciser sous forme booléenne le caractère nécessaire ou suffisant d'une condition. Ainsi, dans l'équation  $Z = AC + Bc$  : aucune condition n'est nécessaire ou suffisante. Dans l'équation  $Z = AC + BC$  : la condition C est nécessaire mais pas suffisante. Dans l'équation  $Z = AC$  : les conditions A et C sont nécessaires mais pas suffisantes. Dans l'équation  $Z = A + Bc$  : la condition A est suffisante mais pas nécessaire. Enfin, dans l'équation  $Z = B$  : la condition B est nécessaire et suffisante

### c. La question de la petitesse de l'échantillon

Nous n'avons étudié que quatre cas. Si l'on compare ces cas sur plus de deux conditions, alors toutes les combinaisons de conditions ne seront pas observées. En effet, si deux conditions impliquent quatre configurations, trois conditions A, B et C impliquent  $2^3=8$  configurations :  $\{1 1 1\} \{1 0 1\} \{0 1 0\} \{1 0 0\} \{0 0 1\} \{1 1 0\} \{0 1 1\} \{0 0 0\}$ ; quatre conditions impliquent  $2^4=16$  configurations, etc. Il faut alors arbitrer entre respect de la complexité et souci de parcimonie. Une étude centrée sur la complexité des phénomènes s'en tiendra aux combinaisons existantes sans les simplifier, alors qu'une étude cherchant la parcimonie va simplifier les combinaisons existantes et sera amenée à faire des suppositions sur les combinaisons non observées, appelées "*cas logiques*". Cette procédure de simplification formalise ce que les adeptes des études de cas font naturellement quand ils réalisent des comparaisons nécessairement incomplètes. Mais, comme ils ne le font pas explicitement, ils sont accusés de favoriser une certaine interprétation sur d'autres. La méthode qualitative comparée permet de gagner en transparence dans la discussion des cas et la simplification des résultats.

Dans l'exemple précédent avec trois conditions, si deux combinaisons  $\{1 1 1\}$  et  $\{1 0 0\}$  aboutissent à un résultat R, si deux combinaisons  $\{1 0 1\}$  et  $\{0 1 1\}$  n'y aboutissent pas, et si les autres configurations n'ont pas été observées, on peut choisir de s'en tenir aux combinaisons existantes pour respecter la complexité des cas. On dira alors que l'on observe le résultat en présence des trois conditions, ou bien en présence de la première et en l'absence des deux autres. La solution obtenue sera alors :  $ABC + Abc = R$ .

Si l'on privilégie la parcimonie, pour proposer une généralisation des résultats, on peut inférer des résultats sur les combinaisons non observées  $\{0 1 0\} \{0 0 1\} \{1 1 0\} \{0 0 0\}$  à partir des combinaisons observées. Ici, on peut inférer deux combinaisons simples aboutissant au

résultat. Premièrement, avec  $\{1\ 1\ 1\}$  qui aboutit au résultat,  $\{1\ 0\ 1\}$  et  $\{0\ 1\ 1\}$  qui n'y aboutissent pas, on peut inférer que la présence des deux premières conditions est suffisante pour expliquer l'apparition du résultat. Il faut alors poser comme hypothèse que la combinaison non observée  $\{1\ 1\ 0\}$  aboutirait au résultat. Deuxièmement, avec  $\{1\ 0\ 0\}$  qui aboutit au résultat,  $\{1\ 0\ 1\}$  et  $\{0\ 1\ 1\}$  qui n'y aboutissent pas, on peut inférer que l'absence de la troisième condition est suffisante pour expliquer le résultat. Il faut alors poser comme hypothèse que  $\{0\ 1\ 0\}$ ,  $\{0\ 0\ 0\}$  et  $\{1\ 1\ 0\}$  aboutissent au résultat, ce qui est cohérent avec l'hypothèse précédente. Le logiciel de minimisation booléenne<sup>3</sup> propose bien comme solution la présence des deux premières conditions ou l'absence de la dernière, en faisant des hypothèses sur les cas logiques. On obtient alors la solution booléenne suivante :  $AB + c = R$ . Cette solution présente une plus grande parcimonie que la solution précédente n'inférant rien sur les cas logiques.

Le recours à des configurations non observées pour aboutir à des résultats plus parcimonieux est parfois dénoncé comme un éloignement dangereux du chercheur par rapport à son objet d'étude, puisqu'il spéculer sur des cas qui peut-être n'existeront jamais. Cette critique n'est pas pertinente, et ce pour plusieurs raisons (DeMeur et Rihoux 2002, p. 123). Tout d'abord, le chercheur ne donne pas vie à des cas fictifs qu'il traiterai comme des cas réels, mais y recourt de manière ponctuelle au cours de l'analyse, en particulier lors de la phase de minimisation booléenne. Ensuite, le recours à des cas non observés ne fait aucunement « mentir » les cas observés : ils n'induisent rien mais libèrent de l'espace pour obtenir une solution plus parcimonieuse. Enfin, notons que si le chercheur se limite aux cas observés, il ne pourra en tirer d'autres enseignements que ceux déjà contenus dans ces cas : il n'y a donc pas de progrès dans une telle démarche si ce n'est une description des cas observés. La démarche d'inférence, qui consiste à aller au-delà des données observées vers ce qui n'est pas directement observé, est caractéristique des méthodes scientifiques, qu'elles soient expérimentales, statistiques, ou autres, mais se fait bien souvent de manière non explicite.

#### d. La généralisation modeste des résultats

La comparaison des cas selon la méthode QCA, en inférant à partir des cas observés des solutions parcimonieuses sur les cas non observés, permettent une généralisation des résultats trouvés. Mais cette généralisation doit être qualifiée de "modeste". Notre objectif reste de

---

<sup>3</sup> fs/QCA version 0.96.

dresser un portrait composite des stratégies d'intermédiation, en étudiant quatre cas en détail et en cherchant des régularités inter-cas par la comparaison. Les résultats généraux trouvés en fin de comparaison consistent en de nouvelles propositions complétant les premières, et en un nouveau cadre d'analyse. Les résultats ainsi inférés sont qualifiés de "généralisation modeste" car ils ne sauraient clore le travail de recherche sur les stratégies d'intermédiation. Ils doivent au contraire servir de base à de nouvelles investigations mobilisant de nouvelles études de cas, afin de les vérifier empiriquement. Ils constituent donc des pistes pour des recherches futures.

### Présentation du chapitre

Ce chapitre a pour objectif de présenter les données sous une forme narrative. Chaque étude de cas est organisée en cinq parties :

- Une première partie consacrée à l'évolution du contexte, en particulier le marché, les technologies, l'entreprise initiatrice de la stratégie d'intermédiation étudiée et son système.
- Une deuxième partie présentant la stratégie d'intermédiation de manière générale.
- Une troisième partie décrivant ce qu'apporte la stratégie aux différentes parties prenantes, et quelle image cette stratégie renvoie à ces dernières.
- Une quatrième partie tentant d'évaluer les forces et les faiblesses de la stratégie, et la comparant à d'autres stratégies possibles menées par d'autres acteurs du secteur.
- Une dernière partie évoquant l'épilogue du cas, c'est-à-dire les événements survenus depuis la date clôture choisie pour la définition temporelle du cas, et un résumé des jalons de l'histoire du cas.

Il ne s'agit pas ici d'analyser les cas, mais de laisser le lecteur se faire sa propre idée sur ces derniers en lui apportant une information la plus "brute" possible, organisée sous une forme narrative. Les cas étudiés sont Covisint dans le secteur automobile (**partie I**), Steel24-7 dans le secteur sidérurgique (**partie II**), Artprice dans le secteur de l'information sur le marché de l'art (**partie III**), et Solo Market dans le secteur bancaire (**partie IV**).



## I. Cas Covisint

Le 25 février 2000, dans un communiqué de presse commun, DaimlerChrysler, Ford Motor Company et General Motors annoncent leur volonté de construire ensemble ce qui doit devenir le « plus grand marché en ligne B-to-B du monde ». Le projet prend forme le 29 septembre de la même année, avec le lancement de l'activité d'échange à travers une plateforme électronique appelée Covisint : Co pour « coopération », vi pour « vision » et int pour « intégration ». Notre cas s'intéresse à l'évolution de cette stratégie d'intermédiation, menée par les producteurs automobiles, de la naissance de la plate-forme en février 2000 jusqu'à la démission du premier CEO en juin 2002. La nomination du deuxième CEO marque un changement de stratégie. Nous l'évoquons en dernière partie, dans "épilogue", mais juste pour éclairer la période retenue pour le cas. La période précédant la naissance de Covisint sera de même évoquée pour fournir un historique le plus complet possible de la stratégie menée.

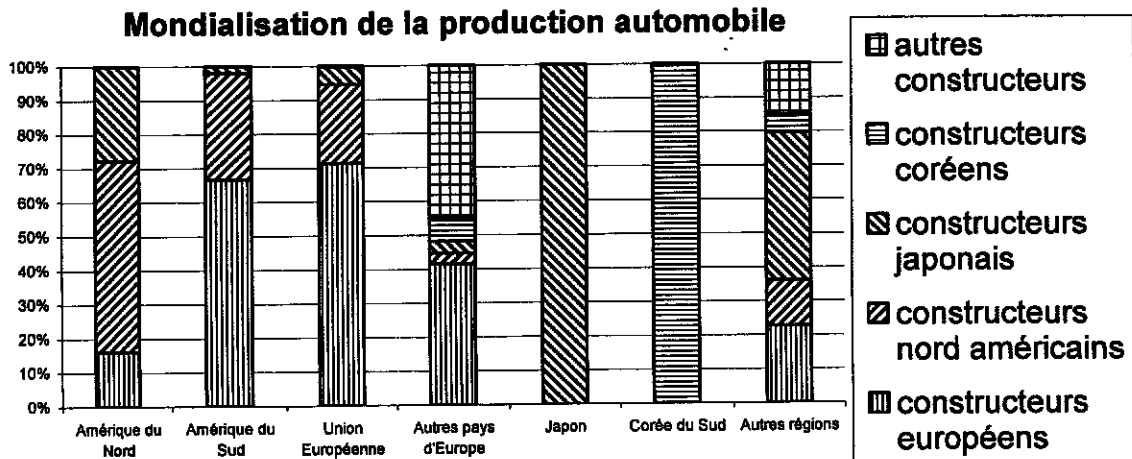
### A. Les évolutions du contexte : le marché, les technologies, l'entreprise et son système

C'est en 1999 que naît l'idée de créer Covisint. Mais cette création s'inscrit dans une dynamique sectorielle : elle répond à des enjeux spécifiques, elle vise à contrer des menaces et à tirer profit de nouvelles opportunités. Il ne s'agit pas d'un acte isolé, mais d'une décision inscrite dans une tendance lourde que nous tentons d'analyser dans cette partie.

#### 1. *Un marché mondial*

La notion de « marché global » pour le secteur de l'automobile recouvre plusieurs réalités. En particulier, les constructeurs implantent des filiales dans les différentes zones de consommation afin de produire au plus près de la demande, à l'exception de la Corée et du Japon, comme le montre la figure suivante.

Figure 10. Production mondiale d'automobiles (d'après OICA, statistiques 1999)



De plus, les constructeurs s'approvisionnent à l'échelle mondiale : ils se développent sur les marchés émergents, et incitent les équipementiers à les suivre. Ces derniers peuvent également, indépendamment des constructeurs, s'implanter à l'étranger pour élargir leur portefeuille de clients (Brocard et Donada 2002). Selon le troisième rapport financier annuel sur le secteur automobile de PricewaterhouseCoopers (1999), le processus de globalisation rentre dans le cadre d'une recherche d'économies d'échelle : l'objectif est d'augmenter les volumes produits tout en gardant le niveau de coûts relativement stable. Mais dans la réalité, la hausse des volumes de production est proportionnelle à la hausse des investissements nécessaires à l'installation de filiales à l'étranger. Finalement, la globalisation n'aboutit généralement pas à des économies d'échelle, et peut même entraîner des dés-économies d'échelle (PricewaterhouseCoopers 1999).

Le marché tend depuis quelques années à se consolider. Ces consolidations concernent aussi bien les constructeurs que les équipementiers. Citons en 1998 la fusion Chrysler et Daimler-Benz, l'acquisition de Volvo par Ford, et, en 1999, l'investissement de Renault dans Nissan pour 36,8%. Mais à côté de ces grands rapprochements de constructeurs, les équipementiers tendent également à fusionner, donnant naissance à des « méga-fournisseurs », selon le terme utilisé dans un rapport de PricewaterhouseCoopers (PricewaterhouseCoopers 1999). En 2001, les huit premiers constructeurs – en comptant l'alliance Renault-Nissan comme une seule entité - représentent près des trois-quarts de la production d'automobiles. Il en est de même tous véhicules confondus (voir figure suivante).

50 **Figure 11.** Classement mondial des constructeurs selon les volumes de production automobiles et tout véhicule, année 2001 (d'après OICA Statistics Committee, 2001). En grisé : les participants constructeurs de Covisint.

Automobiles				Tout véhicule		
constructeur	Origine	production	pourcent.	constructeur	production	pourcent.
Toyota	Japon	5 021 259	12%	General Motors	7 582 561	14%
Volkswagen	Europe	4 881 096	12%	Ford	6 678 491	12%
General Motors	Etats-Unis	4 663 399	11%	Toyota	6 054 968	11%
Ford	Etats-Unis	3 699 258	9%	Volkswagen	5 108 982	9%
PSA Peugeot Citroën	Europe	2 710 472	7%	DaimlerChrysler	4 364 492	8%
Honda	Japon	2 608 773	6%	PSA Peugeot Citroën	3 102 449	6%
DaimlerChrysler	Europe	2 392 992	6%	Honda	2 673 671	5%
Hyundai	Corée	2 087 500	5%	Nissan	2 558 979	5%
Renault	Europe	2 070 369	5%	Hyundai	2 518 443	5%
Nissan	Japon	1 986 844	5%	Fiat	2 409 016	4%
Fiat	Europe	1 928 696	5%	Renault	2 375 084	4%
Mitsubishi	Japon	1 242 138	3%	Mitsubishi	1 647 817	3%
Suzuki	Japon	1 161 712	3%	Suzuki	1 541 103	3%
BMW	Europe	946 730	2%	Mazda	957 012	2%
Mazda	Japon	779 970	2%	BMW	946 730	2%
Total		40 852 952		Total	55 609 417	

L'évolution des ventes des constructeurs automobiles actionnaires de Covisint suit celle de la conjoncture économique. Ainsi, pendant la période de croissance liée à la « nouvelle économie », entre 1997 et 2000, les constructeurs ont enregistré une croissance de l'activité assez forte en général, et, depuis le début du ralentissement économique en 2001, les constructeurs voient leurs ventes diminuer. Cette forte dépendance de la production automobile vis-à-vis du niveau général de l'activité économique est une caractéristique du secteur. L'importance des coûts fixes, liée à l'activité de constructeur automobile fortement capitalistique et aux évolutions récentes de fusions et de globalisation, rend l'industrie automobile très vulnérable en période de ralentissement. Cette vulnérabilité est d'autant plus forte que les marges opérationnelles – résultat d'exploitation ou résultat d'activité rapporté au chiffre d'affaires – et marges nettes – résultat net rapporté au chiffre d'affaires – ne dépassent en général pas 5% et 3% respectivement en période de croissance. Depuis 1998, les marges des constructeurs actionnaires de Covisint tendent au mieux à stagner, au pire à diminuer.

## 2. L'organisation de la production en évolution

Face à la réduction des marges, les différents constructeurs mènent des plans de réduction de coûts. Renault a lancé un plan triennal 2000-2003 qui doit lui permettre d'économiser 3 milliards d'Euros sur cette période. L'essentiel des efforts porte sur les achats. Le plan vise à réduire de 5% par an le coût des achats. La pression sur les équipementiers est alors de plus



en plus forte. Ces derniers sont supposés fournir des morceaux de voitures prêts à l'emploi, comme les tableaux de bord, et non plus uniquement les pièces. Ils sont également incités à délocaliser leurs structures de production, afin d'offrir des prix plus bas (Lauer 2000). En juin 2001, après l'évaluation d'un résultat déficitaire au deuxième trimestre, Ford a annoncé sa volonté de réduire ses coûts fixes en Europe de 30% sur quatre années, en jouant sur les mêmes paramètres que Renault (Burt 2001, Tait 2001). Chrysler a annoncé en février 2001, dans le cadre d'un plan d'amélioration de la rentabilité, avoir exigé de ses équipementiers une  
80 baisse de 10% des prix.

En plus des achats, les constructeurs recherchent à économiser sur leurs réseaux de distribution, sur leur stratégie de communication, sur la logistique – transport et gestion des stocks – et sur la production elle-même par le développement de plate-formes de production communes à plusieurs modèles ou plusieurs marques (comme Renault et Nissan ou Peugeot et Citroën<sup>4</sup>). Pour ce qui concerne la réduction des stocks, les équipementiers sont, là encore, mis à contribution. Par exemple, afin de réduire leurs stocks sans prendre trop de risque pour leur production, les trois constructeurs américains Ford, General Motors et Chrysler, planifient leurs usines une semaine à la fois, et les équipementiers de rang 1 ont alors un jour  
90 ou deux pour ajuster leurs plans de production. Ce raccourcissement des délais se répercute sur les équipementiers de rangs inférieurs. L'objectif affiché est de réaliser des gains de productivité, devenir plus réactif au marché pour augmenter la part de véhicules construits à la demande, diminuer le temps de développement de nouveaux produits, et réduire le temps de montage d'une voiture (Butters et McCracken 2001).

La réduction des délais est au cœur d'une forme d'organisation de la production qui a pris une grande ampleur ces dernières décennies : l'organisation par projet. Au début des années 90, il est établi que les Japonais bénéficient d'une longueur d'avance en la matière, avec des temps

---

<sup>4</sup> « Pour mener à bien son plan, Renault mise sur son alliance avec Nissan, qui devrait faire sentir ses premiers effets. Le groupe français estime que sur les 20 milliards de francs d'économie, 15% pourront être mis à l'actif de la coopération avec le japonais. Par exemple d'ici à 2002, les deux constructeurs devraient mettre en place leur première plate-forme commune pour construire des petits modèles. « Cette plate-forme aura de nombreux composants communs, explique M. de Smedt. Le partage d'éléments comme la direction, la climatisation ou le freinage devrait permettre d'abaisser nos coûts d'environ 30% ». La production des utilitaires Master de Renault et des pick-up de Nissan dans une même usine au Brésil permettra d'obtenir des résultats équivalents. » (Le Monde Interactif, 19 octobre 2000)

100 moyens d'ingénierie et une durée de projet pour le développement des nouveaux véhicules bien plus faibles qu'aux Etats-Unis et en Europe. Le nombre de modèles et leur rotation sont par conséquent plus élevés : le marché se renouvelle plus vite (Clark et Fujimoto 1991). Le « temps du projet » devient alors une préoccupation majeure des constructeurs automobiles européens et américains, avec un souci d'optimiser les relations entre les différents métiers qu'implique le projet, les différents acteurs, et les différentes phases de la conception au lancement industriel, comme par exemple chez Renault (Midler 1993).

Cette recherche d'économies pour augmenter les marges et le souci de réduire le temps de développement de nouveaux véhicules poussent à une reconfiguration des rôles des différents acteurs dans la chaîne d'offre, et à la redéfinition des relations.

### 110 3. *Dynamique des relations entre les acteurs du secteur automobile*

Nous considérons ici les relations entre les fournisseurs et les producteurs. Ces acteurs entretiennent des relations complexes, qui évoluent avec le temps. C'est cette dynamique qui nous intéresse ici.

Les fournisseurs de pièces sont désignés par le terme « équipementiers » et caractérisés par un numéro de « rang », par exemple 1, 2 et plus, selon leur proximité avec les constructeurs.

120 Les équipementiers de rang 1, au contact direct avec les constructeurs, ont dû s'adapter aux choix des constructeurs de rationaliser leurs achats et de se recentrer sur leurs activités de base : conception du véhicule, fabrication du moteur (bien que les équipementiers aient développé, dans ce domaine, différents systèmes d'injection directe pour réduire la pollution automobile), assemblage, marketing, financement des ventes. Ainsi, le transfert d'activités des constructeurs vers les équipementiers a modifié les relations entre les donneurs d'ordres et leurs fournisseurs. Ces derniers sont appelés à fournir des sous-ensembles complets. Leur cahier des charges est devenu très contraignant tant au niveau de la qualité, des délais de livraisons que des coûts. Pour rester à la hauteur des attentes de leurs clients, les équipementiers ont dû, comme les constructeurs, mener des opérations de fusions. Ainsi le nombre d'équipementiers de premier rang a considérablement diminué, et leur taille a augmenté (Bourgeois et Estival 1999).

130

Les relations entre équipementiers de premier rang et constructeurs sont qualifiées de « partenariats » : chaque projet de véhicule rassemble des entreprises mettant en commun des compétences pour former un réseau de partenaires. La notion de co-conception, ou de co-développement, souvent utilisée, désigne l'implication des équipementiers dans le travail de recherche et développement en partenariat avec les constructeurs. La construction par « plate-forme » désigne le rassemblement dans une structure unique de la production de véhicules d'une même gamme, utilisant des composants communs. Pour les équipementiers, ceci signifie la construction de produits standardisés adaptables aux différentes plate-formes, et dont les différentes combinaisons permettent une certaine diversité de l'offre. Cette approche est appelée « approche modulaire », un module se définissant comme un rassemblement de sous-ensembles qui ne contribuent pas tous à la réalisation d'une même fonction, mais qui se situent au même endroit du véhicule (face avant, cockpit). Les équipementiers doivent alors s'implanter à proximité des usines des constructeurs pour permettre l'assemblage des modules.(Brocard et Donada 2002)

Chez les équipementiers, l'obligation de réduire les coûts ne signifie pas que leurs états financiers sont forcément mauvais. Les taux de marge nette sont comparables aux constructeurs, parfois plus élevées : les Américains DuPont Automotive et Eaton, les Canadiens Linamar et Magna, par exemple, avec une marge supérieure à 5%. Le premier équipementier mondial en termes de revenus est l'américain Delphi, suivi de l'Allemand Robert Bosch et de l'américain Visteon (tableau suivant).

**Figure 12.** Classement des 14 premiers équipementiers mondiaux par chiffre d'affaires 2001 (source : Automotive World, avril 2001)

Rang	Équipementier	Produits	Origine
1	Delphi Automotive Systems	Systèmes	Amérique du Nord
2	Robert Bosch GmbH	Systèmes	Europe
3	Visteon	Systèmes, vitrage	Amérique du Nord
4	Denso	Systèmes	Japon
5	Goodyear Tire & Rubber Co	Pneus	Amérique du Nord
6	Michelin Group	Pneus	Europe
7	Lear Corp	Systèmes, sièges	Amérique du Nord
8	Bridgestone Inc	Pneus	Japon
9	Johnson Controls	Batteries	Amérique du Nord
10	Dana Corp	Systèmes, châssis	Amérique du Nord
11	TRW Inc	Direction	Amérique du Nord
12	Magna International Inc	Systèmes	Amérique du Nord
13	Continental AG	Systèmes	Europe
14	Valeo SA	Systèmes	Europe

En général, les fournisseurs de rang 2 sont des entreprises familiales en croissance. Ils livrent les fournisseurs de rang 1 et leur permettent de fournir les sous-ensembles attendus par les constructeurs. Ils sont soumis à des exigences de qualité et de compétitivité comparables à celles qui pèsent sur les équipementiers de premier rang. Les équipementiers de deuxième rang font appel à leur tour à des fournisseurs de troisième rang. Ces derniers sont essentiellement des fabricants de produits et de matières premières comme le textile, le verre, etc., filiales de grands groupes comme Saint-Gobain ou Arcelor, qui ne réalisent qu'une faible part de leur chiffre d'affaires dans le secteur automobile. (Bourgeois et Estival 1999)

#### B. La stratégie d'intermédiation Covisint : historique et présentation

Nous décrivons ici l'historique de la plate-forme, de sa création en février 2000 à juin 2002, date de la démission du premier CEO, et nous présentons les grandes caractéristiques de son fonctionnement.

##### 1. *Historique de la plate-forme*

Pour comprendre l'évolution de Covisint entre 2000 et 2002, il faut remonter un peu avant sa création. Nous nous attardons donc ici sur les prémices de la plate-forme, avant de décrire son histoire.

### a. Les prémices

En 1999, General Motors crée un groupe de travail sur le e-business, appelé eGM, chargé d'encourager les initiatives concernant l'utilisation d'Internet dans l'entreprise. Un des projets issu de ce groupe de travail consiste en un portail d'achats B-to-B, reliant General Motors et ses fournisseurs : « General Motors TradeXchange ». Le projet, en partenariat avec l'offreur de technologies CommerceOne, est rendu public le 20 décembre 1999 (CommerceOne 1999). De son côté, Ford, en novembre 1999, annonce le lancement d'un projet d'intégration de la supply chain, appelé « auto-Xchange », en partenariat avec l'offreur de technologie Oracle (Ford 2000).

180

Certains équipementiers ont alors réagi en évoquant le risque de voir apparaître différentes technologies pour le e-procurement et pour les outils collaboratifs selon les différents constructeurs, et de devoir s'adapter à chacun d'entre eux. Les équipementiers ne souhaitaient pas voir se renouveler les erreurs des années 80, quand les constructeurs avaient choisi des systèmes différents, et avaient obligé les équipementiers à adopter de multiples systèmes. L'appréhension est devenue plus vive quand Daimler, Renault et Nissan ont commencé à réfléchir également à la mise en ligne de leurs systèmes d'achats. Face à cette appréhension, General Motors et Ford se sont associés et ont promis de se coordonner dans les choix de logiciels d'achats (Davis 2001). Pendant les négociations, les deux concurrents contactent secrètement, chacun de leur côté, DaimlerChrysler afin de proposer au constructeur allemand une alliance dans la construction d'une plate-forme commune, et sans parler des négociations en cours entre eux deux. Daimler devient alors un élément clé : ses dirigeants devinent les négociations en cours entre leurs deux "prétendants", et savent qu'ils pensent qu'ils ne savent rien. Le pouvoir de négociation de Daimler s'en trouve largement renforcé vis-à-vis des deux autres constructeurs (Meredith 2001).

190

### b. La naissance

Le 25 février 2000, DaimlerChrysler, General Motors et Ford annoncent leur décision de combiner leurs efforts dans la création d'une plate-forme globale commune d'échange en « Business-to-Business », c'est-à-dire interfirmes. Les débuts sont ralentis par la difficulté de trouver un chef – celui-ci sera nommé un an après la création de la plate-forme – et par les enquêtes menées par les autorités de protection de la concurrence – la Federal Trade Commission et le Bundeskartellamt - empêchant l'entreprise de commencer son activité. L'équipe dirigeante de départ, composée de cadres de DaimlerChrysler, de Ford Auto-

200

Xchange (plate-forme privée de Ford) et de General Motors TradeXchange (plate-forme privée de General Motors), s'installe en mars 2000 dans un siège provisoire à Southfield, Michigan. En avril 2000, Renault SA et Nissan rejoignent l'équipe, prenant la tête du développement de la place de marché respectivement en Europe et en Asie. En mai 2000, le nom de Covisint est adopté. Le 11 septembre 2000, la Federal Trade Commission donne autorisation à Covisint d'exercer. Le 26 septembre, c'est au tour du Bundeskartellamt de faire de même.

Le 29 septembre 2000, Covisint commence son activité d'échange, sept mois après sa création, à travers les enchères, les catalogues, les appels d'offres et les outils de collaboration. Bientôt, un siège européen est installé – à Amsterdam – puis en Asie, à Tokyo. En novembre 2000, « Auto-Xchange » et « GM TradeXchange » sont intégrées à Covisint. La place de marché acquiert une entité légale en décembre 2000, et devient une *Limited Liability Company*, ayant comme membres cinq constructeurs (DaimlerChrysler, Ford, General Motor, Nissan et Renault) et les deux firmes de technologie de l'information associées aux premières plate-formes privées de Ford et de General Motors (respectivement Oracle pour « Auto-Xchange » et CommerceOne pour « GM TradeXchange »).

### c. Le chemin vers la maturité

En janvier 2001, une direction collégiale indépendante est nommée (Independent Board of Directors). Kevin English, ancien directeur des opérations e-commerce de Credit Suisse First Boston, n'ayant aucun passé dans le secteur automobile, est nommé président et CEO de Covisint en avril. Un mois plus tard, PSA Peugeot-Citroën rejoint Covisint, et déclare que son partenariat avec la plate-forme fait partie de sa stratégie B-to-B (Covisint 2001c). Une entité holding, Covisint Inc., est créée en août 2001, afin de gérer les initiatives sur le long terme. Une année et demi après sa création, la plate-forme attire difficilement les fournisseurs, et son activité reste faible. Un plan de restructuration visant à réduire les coûts supprime 150 postes de consultants à demeure depuis plus d'une année (Kisiel 2001b). La capitalisation de Covisint est d'environ 240 millions de dollars, et son effectif, après les licenciements d'août, est de 200 employés, y compris consultants et personnel contractuel à temps complet issus des partenaires technologiques. L'effectif se réduit encore quelques mois plus tard, en avril 2002, avec un nouveau plan de restructuration éliminant une cinquantaine d'emplois et prévoyant un nouvel apport de fonds de la part des actionnaires fondateurs.

Le 28 juin 2002, soit une année et deux mois après sa nomination, Kevin English démissionne de son poste de CEO. Il est remplacé par Harold R. Kutner, ancien vice-président chez  
240 General Motors. Il prévoit un nouveau plan de restructuration avec le licenciement d'une centaine d'employés, et décide que les constructeurs n'alimenteront plus Covisint comme par le passé : la place de marché doit pouvoir se financer par sa seule activité. Trois années après sa création, l'entreprise n'a pas encore réalisé de bénéfices.

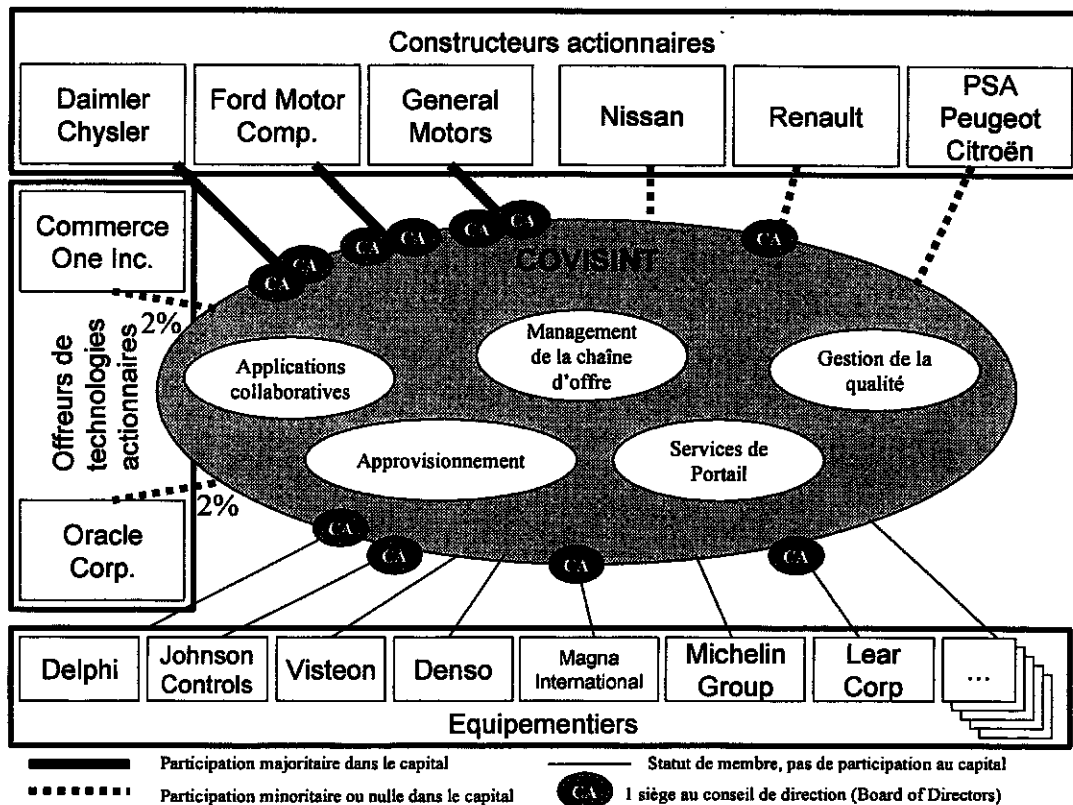
## 2. *Présentation de Covisint*

Covisint se veut « le nœud central » où se rencontrent constructeurs et équipementiers « de toute taille » (Covisint 2002b). La notion de « connectivité » est dominante dans les discours sur la plate-forme : le magazine de Covisint s'appelle d'ailleurs « Connector ».

### a. Schématisation de l'intermédiation par Covisint

Nous proposons un schéma représentant l'intermédiation de Covisint, entre les constructeurs  
250 actionnaires et les équipementiers, avec le support des offreurs de technologies actionnaires. L'intermédiation consiste en la proposition d'outils de transactions, de management de la chaîne d'offre, et de collaboration.

**Figure 13.** Schématisation de Covisint (représentation synthétisant les informations institutionnelles "corporate backgrounder" sur le site en février 2002)



Nous considérons Covisint comme la stratégie d'intermédiation de plusieurs producteurs automobiles, dont la plupart – sinon tous, mais l'information reste secrète – possèdent une part du capital de l'intermédiaire. Ford Motor Company et General Motors sont les deux initiatrices de la stratégie. Daimler Chrysler, constructeur allemand, a rejoint le projet sur la demande des deux américains, et a participé à la création de Covisint en février 2000. Renault a rejoint la plate-forme deux mois après sa création. L'entreprise française, grâce à l'alliance avec Nissan (prise de participation d'un tiers), l'acquisition du roumain Dacia et du coréen Samsung, se situe au quatrième rang mondial. Dans les années 80, ses tentatives pour percer le marché américain se sont révélées désastreuses, avec des pertes importantes l'obligeant à reculer dès 1987 pour se concentrer sur le marché européen. PSA Peugeot-Citroën est la dernière à avoir rejoint la stratégie Covisint, plus d'une année après sa création.

270 CommerceOne Inc., entreprise de technologies fondée en 1996, fournit des outils de gestion des processus d'achats et de procurement des entreprises. Elle travaille en collaboration étroite avec le géant allemand de logiciels SAP. Oracle, fondée en 1977, développe des logiciels compatibles Internet pour les entreprises. Elle est la première entreprise mondiale



pour la vente de logiciels de gestion de l'information, et la deuxième pour l'ensemble des logiciels.

La présence de deux offreurs de technologies concurrents demande une explication. Pour cela, nous devons revenir brièvement sur l'historique des relations entre les producteurs automobiles et les deux firmes technologiques.

280

Tout commence avec le développement par General Motors de sa place de marché TradeXchange en 1999. Le géant de l'automobile décide de s'associer avec Oracle sur ce projet, mais exige de prendre 5% du capital de cette dernière. Oracle, leader sur le marché, refuse et propose un contrat sans participation que rejette General Motors. Le constructeur se tourne alors vers un challenger d'Oracle, CommerceOne, encore peu implantée dans le domaine du procurement. CommerceOne voit comme une opportunité stratégique ce partenariat avec un géant de l'automobile, et accepte que General Motors prenne 20% de participation dans son capital. Oracle, géant des technologies, repoussé par General Motors, se tourne alors vers le concurrent direct de ce dernier, Ford, et lui propose exactement le même contrat qu'il avait proposé auparavant à GM. Ford, pour prendre de vitesse son rival, accepte et annonce dans la foulée la création de sa place de marché Auto-Xchange avec le géant des technologies Oracle. General Motors, battu sur la primauté d'un projet Internet, annonce en décembre la création de TradeXchange en partenariat avec CommerceOne, et refuse pendant de long mois de passer la moindre transaction avec Oracle. (Frieswick 2001). Quand Ford et General Motors décident finalement d'associer leurs efforts, suivant l'idée de certains équipementiers et avec la volonté de réaliser des économies d'échelle, ils font participer aux négociations les deux concurrents. Pendant ces réunions secrètes, GM, Ford, Oracle et CommerceOne s'appellent Galaxy, Fireball, Orion et Comet. Finalement, aucun des deux constructeurs ne souhaite laisser tomber son partenaire technologique. Il est donc décidé d'y associer les deux offreurs de technologie concurrents. Les négociations permettent de définir les rôles de chacun d'eux : CommerceOne fournit à Covisint les logiciels de procurement – enchères et catalogues – et le contrat prévoit que l'entreprise de technologie se rémunère par un pourcentage du chiffre d'affaires de la plate-forme. Ford devient également actionnaire de CommerceOne, rejoignant ainsi General Motors. Les deux constructeurs possèdent ainsi à eux deux 14% des actions : General Motors cédant 50% de ses parts à son concurrent (Kisiel 2001a).

290

300

Oracle reste indépendant, et refuse toute participation de Covisint à son capital. Au départ, l'entreprise fournit 55 logiciels, dont l'infrastructure de la plate-forme, et se rémunère tout simplement sur la vente de ces logiciels (Kisiel 2001a). Le contrat avec CommerceOne semble surtout favorable aux constructeurs automobiles. En effet, il donne à General Motors l'opportunité de réduire sa participation au capital d'une entreprise dont la volatilité des cours de bourse représente un risque. De plus, en se faisant à l'avantage de Ford, cette réduction de participation constitue un argument supplémentaire de General Motors pour convaincre Ford de rejoindre le projet Covisint. Quel intérêt pour CommerceOne ? C'est moins clair. Ses revenus dépendent de ceux, incertains, de la plate-forme et les 2% de participation dans Covisint restent virtuels tant que cette dernière n'est pas introduite en Bourse (Moozakis 2001a).

320 Pour organiser le travail au quotidien entre les deux entreprises, il est décidé de faire appel à des consultants en plus du Boston Consulting Group déjà à l'œuvre : Cap Gemini Ernst&Young, PricewaterhouseCoopers et d'autres plus spécialisés. Un de ceux-ci, DiamondCluster International, spécialisé dans le management des NTIC, se retire en mai 2000, expliquant dans une lettre que la mission est rendue impossible par le nombre d'acteurs en jeu et par les manœuvres politiques et économiques sous-jacentes aux décisions prises. (Meredith 2001).

#### b. Quelle est le fonctionnement interne de la plate-forme ?

Pour mener son activité, Covisint s'organise en deux départements principaux : vente et opérations, en plus des départements classiques de marketing, partenariats, finance, achats, entités internationales. Le département vente s'appuie sur les outils marketing (campagne de publicité, brochures, présentation des produits, élaboration de la proposition de valeur au client) pour vendre Covisint. Le département opérations est chargé de concevoir les produits, de gérer les aspects technologiques, et de déployer les solutions. Un cadre dirigeant de Covisint Europe détaille la chaîne de valeur interne de Covisint :

340 « L'entité produit a pour rôle de réfléchir aux solutions à définir et à l'architecture de leur mise en œuvre. L'entité produit va gérer la définition du business case pour une solution donnée, va définir les spécifications, va ensuite regarder s'il existe des produits sur le marché ou s'il faut faire un développement interne, va gérer toute la partie spécification fonctionnelle, de la solution produits plus services. Ensuite, l'entité technologique va faire effectivement la partie

technologique, c'est-à-dire l'intégration des softwares sur la plate-forme, et l'exploitation proprement dite de la plate-forme technique (les serveurs, la partie distribution, etc.). L'entité déploiement va gérer les équipes qui vont accompagner la mise en œuvre chez le client. » (Siellet 2001)

En 2001, la constitution des équipes permanentes de Covisint répond à un souci d'indépendance vis-à-vis des constructeurs :

350 « Il y a un noyau de personnes issues des constructeurs. Mais, premier point, les personnes ont été "migrées" dans Covisint. Moi, par exemple, j'ai démissionné de Renault et suis aujourd'hui salarié de Covisint. C'était impératif eu égard aux autorités anti trust, pour garantir une totale indépendance. Il y a un noyau issu des constructeurs, mais qui est du personnel Covisint. Le second point est que Covisint a recruté à l'extérieur, dans le monde du software, dans le monde de la vente, au niveau des équipementiers, un peu partout. Aujourd'hui, dans Covisint Europe, on doit être une quarantaine d'employés, dont moins d'1/3 sont issus des constructeurs. » (Siellet 2001)

Les producteurs restent toutefois présents dans le Comité de Direction de l'entreprise, comme le montre la figure précédente.

360 Covisint se rémunère selon des modalités variables. Dans le cas d'une enchère, Covisint demande une commission sur l'enchère la plus basse, en pourcentage. Dans le cas des outils de collaboration, Covisint demande une licence mensuelle, par poste utilisateur (Siellet 2001). La plate-forme a vocation à devenir un centre de profit, comme l'explique son CEO Kevin English (Murphy 2001).

### C. Que propose Covisint aux différentes parties prenantes ?

370 « Entre phobies et fantasmes, le Web de l'auto n'a décidément pas fini de faire parler de lui. Il devrait en tout cas permettre d'améliorer la supply chain globale. "Avec une chaîne d'information complète, la décision du constructeur d'appliquer une modification arrive à la seconde près partout en interne, mais aussi jusque chez le dernier fournisseur de boulons", se prend à rêver Eckhard Corder, responsable du développement du groupe et de la gestion informatique au directoire de Daimler-Chrysler. » (Rouzeré 2000)

Dans les années 1999-2000, comme le montre cet extrait de e+ l'Usine Nouvelle, les journalistes spécialisés cachent mal leur enthousiasme face à la révolution que doit provoquer Internet dans la gestion de la chaîne d'offre automobile. Pour clôturer une conférence sur l'automobile et les NTIC à l'Université du Michigan, un dirigeant de General Motors n'hésitait pas en août 2000 à détailler sa vision :

380            “The auto industry hasn't seen greater change in the last 80 years. We have entered a time of electronic transactions and knowledge sharing, a time when our relationships with customers, suppliers, dealers and employees are drastically changing”. (Szygenda 2000)

Nous détaillons ici les modes de création de valeur par Covisint, liés à l'efficacité et à l'encastrement, ainsi que la quête d'une image "neutre" et inspirant la "confiance".

#### *1. Efficacité et encastrement : les fonctions assurées par Covisint*

Covisint participe d'une vision de "partenariat" entre l'amont et l'aval de la "chaîne" de production automobile. Mais la vision évolue au cours du temps. Son statut de nouvel intermédiaire dans la chaîne d'offre de l'automobile repose sur trois types d'outils visant à créer de la valeur pour les parties prenantes : les outils de transactions, les outils de supply chain management, et les outils de collaboration

390

##### *a. Les outils de transactions*

Les outils de transactions mis à la disposition des clients sont des catalogues, des enchères menées par les acheteurs ou les vendeurs, un système d'appels d'offres (requests for quotations), et de contrôle d'actifs, qui détecte les actifs pouvant être vendus ou redéployés. Les catalogues sont privés. Les enchères menées par les acheteurs, c'est-à-dire par les producteurs automobiles, sont des enchères "inversées" : les offreurs, fournisseurs de pièces, ont un certain délai pour proposer des produits qui correspondent à la demande exprimée, et le producteur, à l'expiration du délai d'enchère, choisit l'offre la plus intéressante. La première transaction par Covisint a lieu début octobre 2000 : il s'agit d'une enchère sur des produits de "commodités" (Saba 2000).

400

Dès la création de Covisint, des doutes surviennent quant à sa capacité à faciliter les transactions de biens autres que hors production. Début 2001, les transactions passant par la

plate-forme sont essentiellement des biens dits « MRO » (pour « Maintenance, Repairs and Operations »), produits de "commodités" non stratégiques (Purchasing 2001). La raison évoquée est la difficulté à standardiser les composants automobiles : les équipementiers produisent des composants modulaires, complexes, qui ne peuvent s'assimiler à des "commodités", et donc qui ne peuvent s'échanger facilement par enchères (ebizChronicle.com 2001).

Les services d'enchères et de catalogues semblent toutefois connaître un certain succès. Fin 2001, Kutner, encore chez General Motors, pense que si Covisint devient rentable fin 2002, comme il l'espère, ce sera grâce aux revenus tirés des enchères. Les enchères ont beaucoup rapporté en 2001, grâce à un contrat d'approvisionnement de General Motors portant sur plusieurs années, et consommé en un an via Covisint pour \$96 milliards en e-procurement (Copeland 2001). Mais en 2002, la pression des constructeurs américains actionnaires pour faire baisser de 95% la commission qu'ils devaient payer pour utiliser les outils d'enchères inversées assèche la principale source de revenus. Le départ de Kevin English serait d'ailleurs dû à un désaccord face aux reproches de ces mêmes constructeurs de ne pas voir l'entreprise augmenter ses revenus (Kisiel 2002a). Les revenus espérés pour l'année 2003 s'élèvent ainsi à \$50 – \$60 milliards, ce qui reste élevé mais bien en dessous de l'objectif initial de générer \$240 milliards de chiffre d'affaires par les transactions via la plate-forme (Butters et Bennett 2002).

Ces outils d'enchères et de catalogues rentrent plutôt dans le cadre de l'amélioration de l'efficacité des transactions. Mais l'intermédiation de Covisint vise également à renforcer les relations non transactionnelles, en facilitant les transferts d'information dans la "supply chain", et en encourageant la collaboration dans le développement de nouveaux produits.

#### b. Les outils de « supply chain management »

Le lancement de la fonction « supply chain » de Covisint a lieu en mars 2001 : Covisint signe un accord avec une entreprise de progiciels, SupplySolution Inc. dont une des spécialités réside dans l'intégration des systèmes dans le secteur automobile. De plus, cette entreprise est déjà implantée chez plus de 750 équipementiers (Moozakis 2001b). Le contrat passé avec Covisint est un contrat d'exclusivité : il prévoit que, dans le secteur automobile, l'entreprise de technologie devra vendre ses services progiciels via la plate-forme Covisint. Le logiciel, appelé ISupply, renommé « Covisint Fulfillment », s'utilise avec un autre logiciel développé

440 par Covisint, appelé SupplyConnect, qui fait office de traducteur entre le langage Internet et le langage EDI.

En mai 2001, le responsable « supply chain management » de Covisint souligne que l'application du concept de « supply chain management », bien que « révolutionnaire », rencontre des difficultés. Elles sont liées, selon lui, au trop grand nombre de standards incompatibles, au manque d'intégration entre les firmes et leurs partenaires commerciaux, et au manque de confiance entre ces acteurs. Il montre que Covisint permet de surmonter chacun de ces obstacles (Steele 2001). En effet, les outils de "supply chain management" doivent permettre aux consommateurs de gérer et de prévoir les flux, les niveaux de stocks, et les contraintes de capacité. L'objectif est d'améliorer la réactivité des entreprises face au marché, leur structure de coûts, et leur efficacité. Covisint propose des outils de gestion de l'information autour d'applications fondées sur la norme classique EDI (webEDI), donnant aux entreprises de l'information en temps réel sur l'état des stocks et la demande anticipée, par une relation directe avec le système informatique des équipementiers (Siellet 2001).

L'intermédiation par Covisint dans la gestion de la chaîne d'offre rencontre donc des difficultés liées principalement à un effet de seuil doublé d'un effet de coûts : l'intermédiation n'est profitable que si un nombre suffisant d'acteurs de la chaîne l'accepte, donc chacun a intérêt à attendre que ce nombre soit atteint avant de migrer dans le nouveau système d'intermédiation, d'autant plus que cette migration a un coût d'opportunité élevé eu égard aux investissements réalisés quelques années auparavant dans des systèmes propriétaires.

### c. Les outils de collaboration

Dès la création de Covisint, un grand espoir réside dans les outils de collaboration proposés par la plate-forme. Le 18 octobre 2000, Covisint passe un accord avec les entreprises de technologie NexPrise et Engineering Animation Inc. pour la mise à disposition de progiciels de collaboration. Ces outils sont supposés permettre une meilleure synchronisation entre les parties prenantes, améliorer la transparence des processus de développement de pièces, raccourcir les délais et réaliser des économies de coûts. En mars 2001, le président temporaire, Enrico Digirolamo, explique en quelques mots la collaboration par Covisint :

470 « Engineers figure out what they want, buyers get the quotes, and it's all interconnected. They get stuff flowing to one another. » (Purchasing 2001)

Les accords avec des tierces parties qui offrent la technologie se poursuivent. En avril 2001, c'est Powerway, entreprise de logiciels de gestion de la qualité, qui est sollicitée, à la demande de DaimlerChrysler. Cette dernière utilise massivement les outils de Powerway et possède une part des actions de cet offreur de technologies (Copeland 2001). Le 5 septembre 2001, Covisint passe un accord avec la firme de technologie MatrixOne pour les logiciels de collaboration, en particulier le « Virtual Project Workspace », plate-forme virtuelle de gestion de projet s'intégrant aux produits de collaboration déjà disponibles, en particulier les outils de conférence en ligne et de visualisation à 2 et 3 dimensions. Cet accord met fin à celui passé avec NexPrise une année auparavant (Copeland 2001).

Un cadre dirigeant de Covisint Europe, responsable administration et 'business development' Covisint Europe, explique en quoi consiste les applications collaboratives :

« l'ingénierie collaborative consiste à faire travailler des équipes projets de type entreprise élargie avec des bureaux d'études extérieurs, des fournisseurs extérieurs à qui est confiée une partie de la conception (fournisseurs de rang 1, 2, prototypistes, moulistes, etc.), à leur donner l'opportunité de stocker des informations et de les partager de manière sécurisée sur l'avancement du projet. Il s'agit d'avoir des processus de travail formalisés et assistés par des workflows Internet, qui permettent une gestion rigoureuse de projets. On a des fonctionnalités supplémentaires, de type conférences en ligne permettant de tenir des réunions autour d'une visualisation d'un plan, d'un détail technique. Les gens peuvent converser par écran interposé autour d'un objet technique visualisé. On offre aussi des fonctionnalités de construction de tableau de bord, de suivi de projet permettant de suivre les différents paramètres pendant toute la durée du projet. »(Siellet 2001)

## *2. L'image de Covisint pour les parties prenantes : l'histoire d'une quête de respectabilité*

Les difficultés en termes d'image pour la stratégie d'intermédiation Covisint apparaissent principalement dans deux faits : la nécessité de demander une enquête aux autorités anti-trust avant de créer la plate-forme, et la défaillance du leadership en interne.

a. Un projet sous les feux de la régulation anti-trust

La tendance de l'industrie automobile à la concentration peut pousser à interpréter la création de la plate-forme Covisint comme une tentative de concentration déguisée des principaux constructeurs du secteur. C'est pourquoi les autorités anti-trusts ont mené des enquêtes préliminaires à la création de la plate-forme.

510 La création de Covisint a été retardée par les enquêtes de deux institutions : la Federal Trade Commission et le Bundeskartellamt. Une troisième institution, la Commission Européenne a mené une enquête plus tardive.

Le cas Covisint est soumis à la Federal Trade Commission en juin 2000. Le 11 septembre 2000, cette dernière rend son avis et met fin à la période probatoire sous la section 7 du Clayton Act. Tout en soulignant que Covisint est la première place de marché B-to-B qu'elle soumet à examen, la Commission donne des raisons d'acceptation non dénuées d'ambiguïté :

520 « Because Covisint is in the early stages of its development and has not yet adopted bylaws, operating rules or terms for participants access, because it is not yet operational, and in particular because it represents such a large share of the automobile market, we cannot say that implementation of the Covisint venture will not cause competitive concerns. » (Commission 2000)

L'autorisation est donnée au bénéfice du doute, et vise à ne pas entraver le développement des projets de place de marché électroniques B-to-B. La Commission se réserve le droit de prendre d'autres décisions dans le futur, si l'activité de Covisint, objet concurrentiel non identifié, nuit finalement au bon fonctionnement du marché.

530 Le 25 septembre, le Bundeskartellamt donne également un avis favorable à la poursuite de l'activité de Covisint. La décision s'appuie en particulier sur le caractère ouvert et non discriminatoire de la place de marché, et sur le fait que Covisint sera en concurrence avec d'autres places de marché. Toutefois, le Bundeskartellamt, comme la Federal Trade Commission, se réserve le droit de surveiller le développement de Covisint dans le futur.(Bundeskartellamt 2000)

Le 31 juillet 2001, soit 7 mois après la création de Covisint, la Commission Européenne rend à son tour un avis favorable à l'activité de la place de marché. La Commission souligne que



Covisint est accessible à toutes les entreprises du secteur sans discrimination, se fonde sur des normes transparentes, permet aux actionnaires et aux autres utilisateurs de participer à d'autres bourses de commerce, interdit les achats communs entre constructeurs automobiles, et offre une protection des données adéquates. Au regard de plusieurs mois d'activité de la plate-forme, la Commission Européenne déclare donc que Covisint ne restreint pas  
540 actuellement la concurrence. (Européenne 2001)

Covisint s'est longtemps présenté dans les communiqués de presse comme une « plate-forme e-business globale et indépendante ». En septembre 2001, les avis rendus par la Federal Trade Commission et le Bundeskartellamt, constituent une occasion pour Covisint de diffuser une image d'intermédiaire neutre et indépendant auprès de son public. Ainsi, Alice Miles, détachée de Ford auprès de Covisint, déclare :

"While the FTC's inquiry was extended and thorough, Covisint has been carefully planned from the beginning to address potential concerns that might arise as a result of major automotive companies forming a business-to-business exchange.  
550 (...) After a through investigation, the FTC understood that the parties forming Covisint have always intended to operate in full compliance with the antitrust laws". Alice Miles, in (Covisint 2000)

Ce compte-rendu semble exagéré lorsque l'on connaît la prudence de l'avis rendu par l'institution. Mais il s'agit de donner une image "respectable" à Covisint. Un des dirigeants de Magna International, fournisseur automobile, est même mis à contribution pour exprimer sa vision :

"With the completion of the regulatory review process, I am sure the future customers of Covisint will become more involved in understanding and utilizing the products and its services." Don Walker, in (Covisint 2000)  
560

#### b. Une présidence mal établie

Covisint est une entreprise détenue par des constructeurs concurrents. De plus, Covisint s'affiche comme un outil bénéficiant à tous les acteurs du secteur automobile. Se pose alors la question du leadership en interne. La question s'avère très problématique, comme le montre un rapide retour sur l'histoire du leadership de la plate-forme.

Harold Kutner, responsable chez General Motors des achats au niveau mondial, est un des initiateurs de Covisint, avec Brian Kelley (responsable e-commerce chez Ford) et Peter Weiss (chef de projet de E-Extended Enterprise chez DaimlerChrysler) (Purchasing 2001). C'est aussi un personnage important dans l'histoire de Covisint, comme nous allons le voir. L'équipe dirigeante de départ est constituée dès février 2000 de quatre personnes : un consultant de PricewaterhouseCoopers, Alan Turfe puis Enrico Digirolamo de General Motors, Alice Miles de Ford, et Peter Weiss de DaimlerChrysler, qui se consacrent chacun à un domaine particulier (Welch 2000).

Un premier Comité de Direction élu le 24 janvier 2001 comprend des représentants des constructeurs et des équipementiers et compte 12 membres. Chacun des trois constructeurs fondateurs bénéficie de deux représentants, alors que Renault n'a qu'un seul représentant dans cette assemblée. Les représentants des équipementiers sont au nombre de cinq, chacun représentant un grand équipementier de rang 1 : Delphi (premier mondial), Lear Corporation (7<sup>ème</sup>), Johnson Control (9<sup>ème</sup>), Magna International (12<sup>ème</sup>) et Siemens (27<sup>ème</sup>) (Covisint 2001b).

Les actionnaires montrent toutefois dès le départ leur volonté de nommer un Président Directeur Général qui ne vienne pas de ces trois constructeurs fondateurs, afin de faciliter l'indépendance des décisions (Gibbons 2000). La recherche d'un dirigeant est confiée à un cabinet de recrutement : Russel Reynolds Associates. Il faut attendre le 18 avril 2001 pour que la nomination ait finalement lieu. La lenteur du processus peut surprendre, en comparaison avec d'autres places de marché concurrentes (Young 2001a). Elle peut évoquer une certaine difficulté de la part de l'équipe dirigeante à trouver et à motiver un candidat pour ce poste : selon certaines sources, le candidat finalement choisi se trouvait en quatrième position sur la liste des préférences des actionnaires (Lundergaard 2001). D'ailleurs, le choix de Kevin English, ancien directeur e-commerce au Credit Suisse First Boston, ancien CEO d'un site d'information financière « TheStreet.com » a d'abord surpris : son manque d'expérience en matière d'automobile ne va-t-il pas en faire la marionnette des constructeurs actionnaires et décrédibiliser l'idée d'expertise de la plate-forme sur le secteur automobile ? Pourra-t-il agir de manière indépendante, comme un président de start-up ? Le doute s'installe d'autant plus que la survie de Covisint est en jeu : une des missions du nouveau CEO consiste en l'élargissement de la base clientèle encore insuffisante. Il doit convaincre les

équipementiers de rejoindre Covisint, et pour cela, il doit gagner leur confiance. Il déclare en juin 2001 :

"The mission of Covisint is to be an independant company, a non-affiliated company with the Big Three, and to derive as much shareholder value as possibly can back to out investors." Kevin English, in (Murphy 2001)

610 En août 2001, trois cadres influents quittent Covisint : un représentant de l'équipementier Robert Bosch Corp. ; Enrico Digirolamo, représentant de General Motors et ancien CEO de Covisint avant la nomination de Kevin English ; et un représentant de Ford. Cela révèle-t-il des désaccords entre les personnalités ayant suivi la naissance de Covisint et le nouveau CEO ? Kevin English se trouve-t-il dans l'obligation de placer des pions plus favorables à ses convictions pour mener à bien ses projets, comme le suppose un analyste e-business ? (Kisiel 2001b) Un peu plus tard, sur le souhait de Kevin English, une personnalité académique, Garth Saloner, de Stanford University, rejoint le Comité de Direction le 26 novembre 2001 en remplacement du représentant de Siemens, suivi d'un ancien maire de Detroit en janvier 2002 et d'une dirigeante de la firme de logiciels Sun Microsystem en février. Il s'agit de diversifier le Comité de Direction avec des personnalités en dehors de l'industrie automobile.

620 Le 31 décembre 2001, Harold Kutner, un des initiateurs de Covisint, prend sa retraite après 39 années passées chez General Motors. Il reste toutefois dans le Comité de Direction de Covisint. (Motors 2001)

Le 28 juin 2002, Kevin English démissionne, 14 mois après sa nomination. Il est remplacé par le jeune retraité Harold Kutner. Ces événements révèlent un malaise. Les véritables raisons de la démission de Kevin English n'apparaissent évidemment pas dans les communiqués de presse. Les objectifs affichés au début de son mandat, en particulier celui d'atteindre un résultat bénéficiaire fin 2002, lui paraissent-ils hors d'atteinte ? Etait-il en désaccord avec les nouvelles orientations souhaitées par les actionnaires fondateurs, comme l'explique une analyste ? (Santrot 2002)

#### 630 D. Forces et faiblesses de la stratégie Covisint

Il s'agit dans cette partie de comprendre les difficultés rencontrées par la stratégie d'intermédiation Covisint. Pour cela, nous tentons s'expliquer la difficile acceptation de la plate-forme par les parties prenantes – producteurs et fournisseurs – et nous étudions les

stratégies d'intermédiation concurrentes ou parallèles menées par d'autres acteurs que ceux à l'origine de Covisint.

### 1. *Les parties prenantes peu confiantes de Covisint*

Nous approfondissons dans cette partie le comportement des parties prenantes de l'intermédiation par Covisint : les équipementiers et les constructeurs. Nous montrons que chacune adopte une position ambiguë, à la fois en soutenant la viabilité de la plate-forme, et  
640 en menant de manière parallèle des stratégies concurrentes.

#### a. De la création de valeur à l'exercice d'un pouvoir : retour sur les outils proposés

Concernant les *outils de transaction*, un des avantages mis en avant réside dans un meilleur transfert d'information supposé et une transparence sur le marché, en particulier dans la fixation des prix. Mais dans la réalité, le déroulement des transactions par la plate-forme s'avère bien plus opaque que supposé par la notion de « connecteur ». Tout d'abord, la plupart des équipementiers utilisent les outils de transactions de Covisint seulement lorsque leurs clients le demandent : les enchères les plus pratiquées sont donc celles initiées par les acheteurs, donc des enchères inversées. Ensuite, des enchères « à blanc » seraient réalisées par  
650 téléphone, afin de choisir les équipementiers les plus intéressants et d'écartier les autres. Enfin, les équipementiers offrant les prix les plus bas n'obtiennent pas systématiquement le contrat : les constructeurs utilisent parfois le résultat de l'enchère pour faire pression sur leurs équipementiers habituels et obtenir des produits de haute qualité à des prix négociés à la baisse. Pour Kutner, ces pratiques ne sont pas liées à Covisint – dont le métier est de mettre à la disposition de ses membres les outils les plus efficaces – mais aux constructeurs eux-mêmes qui peuvent utiliser ces outils comme bon leur semble, malgré la signature d'une charte de bonne conduite (Butters et Bennett 2002, Siellet 2001).

Concernant les *outils de "supply chain management"*, le faible succès rencontré s'explique de  
660 multiples manières. Des analystes externes à Covisint repèrent des obstacles difficilement surmontables : l'inertie technologique tout d'abord, puisque nombre d'équipementiers viennent d'investir du temps et de l'argent dans l'EDI et n'ont aucune envie d'en changer ; la menace sur les équipementiers ensuite, liée au surplus de pouvoir que confèrent les solutions SCM aux constructeurs ; l'investissement en travail que représentent ces solutions, puisqu'elles nécessitent de migrer sur Internet une quantité énorme de données et de les

réactualiser sans cesse ; l'effet de seuil enfin, puisque, l'avantage à migrer sur Internet étant corrélé positivement au nombre de partenaires de la chaîne ayant déjà fait le pas, rien ne pousse à être le premier entrant (Kersnar 2001).

670 Concernant les *outils de collaboration*, l'interview d'un responsable B2B de PSA explique la frilosité des producteurs même, à les utiliser :

« We are launching all these B2B projects at the same time. A B2B division has been created in July, coordinated by a e-business manager, Vincent Carré. The B2B division, within the purchasing division, is made of business lines (...) The lines are at different stages of maturity. We have already started with collaborative design. This is something that was going on anyway through our own portal, for several years now. The new aspect is that project teams can work together in virtual spaces. » (Exell 2001)

b. La stratégie d'intermédiation Covisint vue du côté des équipementiers

680 En février 2000, le projet Covisint – bien qu'il n'ait pas encore ce nom – est lancé. En juillet 2000, huit équipementiers annoncent leur intention de réfléchir ensemble à l'utilisation d'Internet pour améliorer leurs relations avec les constructeurs. Dans ce groupe de réflexion, appelé S8, on trouve Dana, Delphi Automotive, Eaton, Motorola, TRW et Valeo. Delphi a déjà exprimé son intérêt pour Covisint, et dit participer au S8 pour mieux connaître les enjeux Internet dans le secteur automobile, et éviter de faire les mauvais choix. Les analystes considèrent la formation du S8 comme une réaction de crainte face à la création de Covisint. Certains voient même dans ce projet la volonté de construire une plate-forme commune d'échange, possédée par les équipementiers, et concurrente de Covisint (Milligan 2000). Le projet aurait avorté sur la pression de Kutner, directeur de achats de General Motors. Les huit  
690 membres du S8 ont finalement rejoint Covisint (Meredith 2001). L'enthousiasme des fournisseurs n'est donc pas au rendez-vous dans les premiers temps de Covisint : ces derniers peuvent en effet redouter que leur marge de manœuvre se trouve réduite par la possibilité des constructeurs actionnaires de connaître avec plus de précisions leurs structures de coûts et leurs choix stratégiques (Murphy 2001). En avril 2001, Covisint déclare que 800 équipementiers sur les 8000 ont utilisé au moins une fois la plate-forme (Meredith 2001). D'autres sources expliquent que Covisint n'a attiré que 40 des 30000 fournisseurs du secteur (Moozakis 2001a). Quel que soit le chiffre, les constructeurs ne se bousculent pas à la porte de la plate-forme.

700 En juin 2001, peu après la nomination de Kevin English, Covisint est encore en période de tests. Delphi, premier équipementier mondial, décide de tester Covisint dans la fonction procurement. Le directeur financier de l'équipementier déclare, après le test, qu'il y a une marge d'amélioration certaine pour ce service (Murphy 2001).

En 2001, une des raisons évoquées par les fournisseurs pour expliquer leur faible attirance pour Covisint est le coût d'entrée, constitué de l'achat des logiciels nécessaires et des commissions à la transaction, trop élevé en comparaison du retour espéré (Murphy 2001). De plus, les équipementiers peuvent se tourner vers d'autres plate-formes indépendantes : Plastics Exchange, Metal Source, e-Steel, etc. (Welch 2001).

710

Le grand pas en avant vient de Delphi Automotive. Fin juin 2001, Delphi annonce son choix de lancer un portail privé hébergé par Covisint. Ce portail destiné à améliorer les transactions et la communication avec ses propres fournisseurs, des équipementiers de rang 2, utilisera les outils disponibles sur Covisint (Delphi 2001). Pourquoi Delphi fait ce premier pas ? Deux indices peuvent suggérer une réponse. Tout d'abord, jusqu'en 1999, Delphi était une filiale de General Motors. Le constructeur a décidé, pour des raisons de rentabilité, de se séparer complètement de sa filiale, devenue indépendante le 28 mai 1999. De plus, à la tête de l'équipementier, on trouve J.T. Battenberg III, ancien cadre dirigeant de General Motors, et deux vice-présidents également issus du constructeur. Les relations entre Delphi et son  
720 ancienne maison mère restent fortes, aussi bien politiquement que commercialement. Le « premier pas » de Delphi a donc pu être encouragé par General Motors. Mais Delphi trouve également un bénéfice évident à utiliser les infrastructures de Covisint : une économie dans les coûts de développement des applications.

Covisint a intérêt à attirer des équipementiers de rang 1. Les équipementiers de rang inférieur n'apparaissent pas comme une priorité jusqu'en 2002 (Purchasing 2001). A la question « Pourquoi les petits équipementiers ne viennent pas sur Covisint », voici ce que répond en 2001 un cadre dirigeant de Covisint Europe :

730

« Je vais tourner le problème un peu différemment. Plus vous descendez dans la supply chain, plus les fonctions dont vous avez besoin sont peu sophistiquées. Plus vous allez dans des équipementiers de rang inférieur, moins ils sont susceptibles d'avoir besoin de toutes ces fonctionnalités. Le deuxième point, c'est

un problème de croissance de Covisint : on a une force commerciale limitée, et on concentre nos efforts pour l'instant sur l'acquisition grands comptes. » (Siellet 2001)

740 Le portail de Delphi peut-il aider à amener les équipementiers de rang inférieur à utiliser la plate-forme ? En août 2001, Delphi demande à ses 5000 fournisseurs de "rejoindre" Covisint. La procédure est la suivante : une fois membre de Covisint, les fournisseurs de Delphi doivent payer un abonnement de \$33 par mois et par utilisateur afin d'accéder au portail Delphi (Kisiel 2001c).

750 Une autre initiative est prise parallèlement au choix de Delphi de rejoindre Covisint : un accord de coopération est décidé avec la place de marché e-Steel, qui pourra vendre de l'acier via Covisint (Covisint 2001a). Cette dernière confirme ainsi son choix de ne pas s'impliquer dans les transactions de matériaux bruts – donc de ne pas inviter directement les gros équipementiers de rang élevé – tout en assurant une offre complète par des partenariats. L'initiative est originale car elle relie deux places de marché, donc deux intermédiaires sur le marché. Les petits équipementiers, eux, deviennent une priorité dès janvier 2002 : ainsi English crée un poste de cadre dont la mission est entièrement consacrée aux relations de Covisint avec les petits fournisseurs. L'objectif consiste en l'augmentation du nombre de fournisseurs "actifs" dans Covisint (Lundergaard 2002).

760 Fin août 2001, l'équipementier Johnson Controls, neuvième équipementier mondial, annonce qu'il a choisi d'utiliser le logiciel i-Supply, édité par SupplySolution, pour la gestion de sa chaîne d'offre. Johnson Controls est spécialisé dans la fourniture des sièges, des batteries et des systèmes intérieurs de voitures. Du coup, ce choix influe sur les propres fournisseurs de Johnson, qui se voient invités à mettre en place, eux aussi, l'outil i-Supply, pour mieux se connecter à leur client. Or, un contrat d'exclusivité lie SupplySolution à Covisint. Par conséquent, s'ils font le choix de i-Supply, les fournisseurs de Johnson doivent rejoindre la plate-forme (Brown 2001).

Les équipementiers participants à la plate-forme sont donc massivement amenés par les constructeurs ou les équipementiers de rang supérieur. Il existe aussi, de la part de Covisint, une démarche active de prospection, comme l'explique Un cadre dirigeant de Covisint Europe, responsable business development de Covisint :

770

« On a une activité de prospection auprès des équipementiers. On essaye de leur vendre les mêmes solutions pour leurs propres besoins. Si Valeo ou Siemens Automotive décide de venir faire ses enchères sur Covisint, il n'est pas amené par un constructeur. C'est l'équipe commerciale de Covisint qui le démarché, qui le convainc de l'intérêt de l'utilisation de cette application, et ensuite, il utilise Covisint pour gérer les relations que lui-même a avec ses propres fournisseurs. » (Siellet 2001)

780

Pourtant, la place de marché a beaucoup de mal à gagner la confiance des fournisseurs. En mai 2002, l'association d'équipementiers OESA (Original Equipment Suppliers Association) exprime son mécontentement concernant l'utilisation des enchères inversées par les constructeurs. Ces derniers sont accusés de se servir du processus d'enchères pour faire baisser les prix de leurs fournisseurs habituels, et donc de ne pas accorder la transaction au participant qui aurait donné le prix le plus intéressant. L'association choisit d'éditer un code de bonne conduite pour éviter ces abus, et pour que les enchères permettent à chacun de renouveler ou d'étoffer son parc de clients et de fournisseurs. Covisint est bien entendu concerné par cette plainte, et se propose d'aider à la mise en place de ce code de bonne conduite (Kisiel 2002b). Mais, de leur côté, les constructeurs semblent peu motivés pour changer de fournisseurs : des liens étroits ont été tissés pendant des années, et Covisint ne change pas la nature de ces liens, comme l'explique un cadre dirigeant de Covisint Europe, responsable Business Development de Covisint Europe :

790

« Covisint ne change pas fondamentalement la relation entre le client et ses fournisseurs. Seulement, au lieu de négocier un contrat par une série d'entretiens tête-à-tête, le prix pourra être fixé par le biais d'une enchère. Par contre, les conditions générales d'achat restent celles de Renault, la conclusion du contrat une fois le choix du fournisseur éventuellement fait par le client, notamment à partir du prix issu de l'enchère (mais ce n'est pas le seul critère, on a aussi des critères de qualité, etc.), ce client, par exemple Renault, a ensuite une relation business normale avec son fournisseur : ses termes de paiement standards, ses conditions générales d'achat, etc. Nous n'intervenons pas là. » (Siellet 2001)

On comprend pourquoi les équipementiers voient difficilement quelle valeur ajoutée ils pourraient trouver à utiliser massivement la plate-forme.



## c. La stratégie d'intermédiation Covisint vue du côté des producteurs

Depuis 2000, les constructeurs ont investi massivement dans le e-business, en général autour de trois pôles : la relation avec les consommateurs (B-to-C); la relation avec les fournisseurs (B-to-B), et la relation avec les employés (B-to-E). General Motors s'est ainsi lancé dans une quantité impressionnante de projets : une place de marché orientée consommateurs en 1997, appelée BuyPower, des financements en ligne via son organisme de financement GMAC, des portails visant à gérer l'offre et la demande de pièces détachées au travers de ses filiales ACDelco et Goodwrench, le projet OnStar dès 1996 visant à développer le concept de voiture communicante, des liens avec les équipementiers par deux portails, SupplyPower et TradeXchange, dont le second est intégré à Covisint, et un portail Intranet, Socrates. Le responsable systèmes d'information de General Motors déclare en 2000 :

“(...) Great things begin with great leadership and corporate culture change. Organizationally, our e-model goal is that every GM officer, executive and manager become an e-manager.” (Szygenda 2000)

Harold Kutner affirme en juin 2000 que, grâce à ces investissements dans Internet, General Motors sera capable de produire à la demande une voiture personnalisée et de la livrer au consommateur en 10-15 jours (Wired.com 2000).

Si Covisint s'annonce à sa création comme le nœud unique et incontournable du secteur, les plus impliqués dans le projet n'hésitent pas à multiplier les initiatives en parallèle. Pour comprendre la stratégie d'intermédiation des constructeurs actionnaires, il nous faut donc dépasser le cadre de Covisint pour retracer l'histoire des décisions prises en termes de projets B-to-B.

General Motors mène une double politique en ce qui concerne ses relations avec les équipementiers : une intermédiation via Covisint, et une intermédiation via un portail privé appelé SupplyPower. Ce dernier portail, créé en 1999, consiste en une série d'applications visant à faciliter le suivi des fournisseurs : commandes, production, contrats, performance en termes de qualité, co-développement de nouveaux véhicules, règlements, facturation, gestion des capacités, etc. On peut supposer que ces applications existent déjà avant 1999, par EDI, et que le portail consiste en une mise en ligne de ces applications. Contrairement à Covisint, Supply Power n'offre pas d'outils de transactions. Le portail privé est donc utilisé pour des échanges d'informations confidentielles avec les équipementiers, alors que Covisint sert

plutôt à échanger des biens de faible importance stratégique. (McIlvaine 2001, Szygenda 2000)

840 PSA Peugeot Citroën partage également ses efforts B-to-B entre sa participation à Covisint, et la mise en place d'un portail Internet privé de relations avec ses fournisseurs. Ce portail comprend une section d'information, une section de communication sur les performances en matière de qualité, sur le suivi des factures et sur le procurement, et une plate-forme de co-développement (PSA 2001). Un responsable du service achats de PSA explique pourquoi tout ne passe pas par Covisint :

850 “Not all of our suppliers [have been taken to Covisint]. Large suppliers already were in the Covisint marketplace anyway, because they supply to other members of the portal. We also use our supplier portal to give suppliers access to application that are not available in Covisint, or applications that we prefer not to put within Covisint. For example, all our design information at the moment is on our own portal. In fact, the most strategic exchanges don't go through Covisint, because we are not totally convinced by the security in this marketplace.” (Exell 2001)

860 DaimlerChrysler lance en août 2000 une stratégie Internet B-to-B, avec un outil de co-développement de véhicules reliant différents acteurs dans la supply chain. Le projet s'appelle 'FastCar'. En octobre 2000, DaimlerChrysler regroupe tous les projets e-business en cours ou prévus dans une nouvelle filiale appelée DCX NET. En avril 2001, lors d'une conférence consacrée à l'Internet dans le secteur de l'automobile, la responsable des opérations Internet B-to-B de DaimlerChrysler US déclare que Covisint n'hébergera jamais toutes les applications utilisées par le constructeur (Roush 2001). Ceci signifie que Covisint ne constitue qu'une partie de la stratégie d'intermédiation de Daimler. DCX NET comprend en effet quatre départements : BusinessConnect (B-to-B), CustomerConnect (B-to-C), VehicleConnect (voiture intelligente) et WorkforceConnect (B-to-E). Dans le département BusinessConnect, on trouve quatre pôles. Le pôle e-engineering consiste en l'application 'FastCar', les pôles e-supply et e-ordering consistent en des applications propriétaires de gestion de la chaîne d'offre, et de relations avec les revendeurs. Le dernier pôle, consacré au e-procurement, est le seul à passer par Covisint - pour les applications de catalogues et d'enchères – mais comporte également des applications propriétaires : transferts de documents et management de la qualité. (DCXNET 2001)

870 En 1998, Ford lance un portail global centralisant les relations e-procurement avec les équipementiers : le Ford Supplier Network. En novembre 1999, Ford annonce le lancement de auto-xchange, une plate-forme e-business orientée gestion de la chaîne d'offre en partenariat avec Oracle. La plate-forme est intégrée à Covisint dès novembre 2000. En juillet 2001, Ford annonce que les gains liés à l'intermédiation Covisint dépassent l'investissement réalisé pour la mise en œuvre de la place de marché. Ces gains viennent d'économies dans les coûts de processus et d'une baisse des prix pratiqués par les fournisseurs (Grande 2001). En février 2002, le Ford Supplier Network, migre sur Covisint et devient le Ford Supplier Portal. Il regroupe des fonctions de e-procurement, de co-développement et d'échange d'informations liées à la gestion de la chaîne d'offre. Tous les utilisateurs du Ford Supplier Network, c'est-à-dire tous les équipementiers de Ford, deviennent alors automatiquement membres de Covisint  
880 (Konicki 2001).

En avril 2000, Renault rejoint la plate-forme Covisint. Les commentateurs reprochent alors à Louis Schweitzer sa frilosité concernant le e-business, en comparaison de son rival PSA Peugeot-Citroën (Thorel 2000). En décembre 2000, le directeur des achats de Renault annonce sa volonté de faire passer tous les achats de Renault et Nissan par Covisint. Selon lui, les équipementiers de rangs 2 et 3 rejoindront facilement la plate-forme (QPGroup 2000). En mars 2001, le directeur B-to-B de Renault, Laurent Bourrelrier, également au conseil d'administration de Covisint, annonce le projet de création d'une plate-forme d'achats commune à Renault et Nissan, et souligne la volonté de Renault de s'appuyer sur la plate-  
890 forme Covisint pour déployer sa stratégie e-business. Mais une année plus tard, à l'occasion d'une table ronde organisée par l'Association Française des Utilisateurs du Net et consacrée aux processus d'achats par Internet, Laurent Bourrelrier n'évoque pas une seule fois Covisint. Il insiste en revanche sur la mise en place d'une « organisation commune d'achats entre Renault et Nissan », une « place de marché qui simplifie fortement les procédés, notamment les appels d'offres communs entre Renault et Nissan. » Il explique : « depuis quelques mois, nous avons engagé un déploiement très concret de façon à ce que, d'ici la fin de l'année 2002, toutes nos consultations passent par la place de marché, aussi bien pour Renault que pour Nissan, du moins pour les pièces et les biens d'équipements automobiles ». Renault compte également déployer sur cette plate-forme des outils d'enchères (Bourrelrier 2002). Quelques  
900 mois plus tard, durant l'été 2002, Laurent Bourrelrier quitte le conseil d'administration de Covisint.

Les constructeurs actionnaires de Covisint ont investi massivement dans la plate-forme, et ont tout intérêt à ce qu'elle fonctionne. Mais l'incertitude sur la viabilité du projet n'a pas faibli depuis son origine, et les actionnaires partenaires restent des concurrents. L'ambiguïté du comportement des producteurs est double : ils développent d'autres stratégies d'intermédiation en parallèle et concurrentes de Covisint, et ils utilisent Covisint essentiellement pour les outils de procurement, alors que la plate-forme vise à renforcer les outils collaboratifs ou de transfert d'information.

910

La position inconfortable des actionnaires de Covisint doit s'analyser en rapport avec les autres stratégies d'intermédiation en cours, aussi bien chez les constructeurs n'appartenant pas à Covisint que chez les équipementiers.

## *2. D'autres stratégies d'intermédiation : quelques exemples*

Que font les grands constructeurs absents de Covisint ? Pourquoi choisissent-ils de ne pas participer à la plate-forme ? Comment réagissent les équipementiers en termes de stratégie d'intermédiation ? Dans cette partie, nous passons en revue quelques exemples de stratégies différentes par rapport à la création d'une plate-forme commune se voulant universelle.

### *a. Chez les constructeurs hors Covisint*

920 Les deux premiers constructeurs mondiaux, General Motors et Ford, participent à Covisint. Mais ce n'est pas le cas des deux suivants, Toyota et Volkswagen. S'agit-il d'un choix de Covisint d'exclure volontairement le leader japonais et le leader européen ? Visiblement, non : ces deux constructeurs auraient tout simplement refusé l'invitation.

Ainsi Toyota se voit dès février 2000 proposer de participer à Covisint. Kutner s'implique personnellement et rencontre les dirigeants de la firme japonaise en avril, mais cette dernière ne montre pas un enthousiasme débordant : ses responsables déclarent ne pas vouloir, en cas de participation, détenir de parts du capital de la plate-forme, et préfèrent attendre les résultats des enquêtes anti-trusts pour prendre leur décision (Copeland 2000). Mais les enquêtes anti-trust se terminent sans que Toyota ne fasse de choix. En mai 2001, le nouveau et premier CEO de Covisint, Kevin English, affirme qu'une de ses missions est de convaincre Toyota - qui n'a officiellement toujours pas pris de décision - de rejoindre la plate-forme (Young 2001b). Finalement, Toyota ne rejoindra pas Covisint.

Volkswagen décide plus rapidement et plus clairement de faire cavalier seul. Le 12 avril 2000, le constructeur allemand décline l'offre de Covisint de participer à la plate-forme (Welch 2000). Deux mois plus tard, il crée une place de marché privée, VW Group Supply, en coopération avec plusieurs entreprises de technologies, dont IBM, Hewlett-Packard, Ariba, eBreviate et i2 Technologies, et les consultants AT Kearney. Cette place de marché comprend  
940 des fonctions de procurement (catalogues, appel d'offre, négociations en ligne) et de supply chain (gestion des capacités de production). Lorsque Kevin English devient CEO de Covisint, il affiche sa volonté de convaincre VolksWagen d'intégrer VW Group Supply dans Covisint (Young 2001b). Mais rien ne semble plus difficile : le responsable « procurement » de Volkswagen déclare en mars 2002 que seule une plate-forme privée permet d'améliorer les processus internes en matière de relations dans la supply chain. Selon lui, VW Group Supply offre des solutions sur mesure pour Volkswagen, contrairement à Covisint. De plus, une approche individuelle de l'Internet permet d'éviter les conflits d'intérêts inhérents à une plate-forme communautaire. Dès 2001, Volkswagen a réussi à migrer plus de 80% de son volume d'achat procurement sur sa plate-forme privée (Blau 2002). La stratégie de Volkswagen  
950 semble très différente de celle des actionnaires de Covisint : l'accès à VW Group Supply est gratuit, et la plate-forme n'a pas pour vocation d'être un centre de profit. C'est un outil au service de Volkswagen, visant à optimiser ses relations avec les équipementiers et plus largement sa supply chain (Howard, Vidgen, Powell et Graves 2002).

Chez les plus petits constructeurs, le choix de ne pas participer à Covisint semble tenir à une prudence face à l'engouement Internet, comme le montre l'exemple de BMW. Peu après la création de Covisint, le directeur des achats de BMW déclare :

« Ces grandes places de marché sont trop lentes, et pas assez flexibles. Nous pensons qu'il y aura dans le futur tellement de places de marché, que nous  
960 voulons être capable d'aller là où nous voulons, et même de faire la fine bouche devant les meilleures d'entre elles ». (Kersnar 2001)

Le 14 mars 2001, BMW annonce le lancement officiel de sa plate-forme de e-procurement, après plusieurs mois de tests. Dans le communiqué de presse de l'entreprise, il est spécifié que « l'objectif principal est de réduire les contraintes administratives liées à l'obtention des biens dits MRO (maintenance, réparation et opérations) », donc de faible valeur. Le gain réside, selon le communiqué, avant tout dans le temps gagné : d'une moyenne de 60 minutes

970 par transaction, le temps moyen passe à 20 minutes. Entièrement conçue par le partenaire technologique habituel du département achat de BMW, Ariba, la plate-forme offre des solutions de type catalogues. La plate-forme n'a pas l'ambition de devenir, comme Covisint, un acteur incontournable du secteur : son accès est d'abord limité à 6000 employés en Allemagne (BMW 2001). BMW semble donc choisir une stratégie orientée e-procurement, moins ambitieuse que celle affichée par Covisint, mais plus prudente.

#### b. Les autres acteurs du secteur face à l'intermédiation Internet

Du côté des équipementiers, la place de marché SupplyOn a vu le jour en avril 2000, à l'initiative des équipementiers allemands Robert Bosch GmbH (2<sup>ème</sup> mondial ; 1<sup>er</sup> européen), Continental AG (13<sup>ème</sup> mondial, 3<sup>ème</sup> européen), INA Wälzlager Schaeffler oHG, ZF Friedrichshafen AG (18<sup>ème</sup> mondial, 5<sup>ème</sup> européen), et de l'offreur de technologie SAP. Le portail est dédié aux équipementiers de rangs 1 et 2, et prend la forme d'une « joint venture ». 980 En novembre 2001, SupplyOn passe un accord de partenariat avec Volkswagen qui vise à standardiser les applications Internet entre SupplyOn et VW Group Supply. Un bureau s'ouvre à Paris en août 2001, et un autre à Detroit en février 2002. En plus des cinq membres fondateurs, Siemens rejoint le groupe des actionnaires en novembre 2001. La plate-forme propose des applications de procurement, de gestion de la supply chain et de co-développement, comme Covisint. Les deux plate-formes peuvent donc se faire concurrence (Howard, Vidgen, Powell et Graves 2002), mais leurs portées géographiques diffèrent : centrées sur l'Europe pour SupplyOn, et se voulant plus globale pour Covisint.

990 Certaines places de marché se consacrent à un type de produit, comme c'est le cas pour RubberNetwork. Cette place de marché internationale regroupe les grands du pneu et du caoutchouc : Continental, Cooper, Dunlop, Goodyear, Hankook, Michelin, Pirelli, Toyotires et Yokohama. Elle comprend des applications standards de gestion de supply chain, e-procurement et co-développement.

Enfin, on trouve des places de marché privées chez les équipementiers, comme c'est le cas pour Dana Corp, 10<sup>ème</sup> équipementier mondial, à l'origine du projet S8. Dana décide de lancer sa propre place de marché, consacrée au e-procurement, avec des firmes de technologies comme i2 et Ariba.

## E. Epilogue et synthèse historique

1000 Nous expliquons dans cette partie quelques aspects marquants de la période succédant à la présidence d'English, puis nous donnons les jalons de l'histoire de Covisint.

### 1. *Epilogue : l'après-juin 2002*

La nomination de Kutner, ancien directeur des achats chez General Motors, s'interprète comme un changement d'affichage au bénéfice des constructeurs (Gonsalves et Konicki 2002). La forte présence des constructeurs apparaît également dans la nomination de Bruce Swift, ancien dirigeant de la partie achats de Ford, comme « chief operating officer », second de Kutner. Mais c'est aussi le retour de l'expertise : Kutner bénéficie d'une expérience solide en matière d'achats, et connaît très bien le dossier Covisint puisqu'il en est à l'origine. Si son efficacité est souvent citée, ses relations avec les équipementiers semblent avoir été très tendues lorsqu'il était chez General Motors, en particulier à cause de la pression qu'il aurait exercé pour obtenir des prix plus faibles de leur part. (Koch 2002, Murphy 2002).

Kutner dresse un constat peu brillant de la motivation des équipementiers : un manque de confiance persiste, et les enchères sont mal vues. La priorité affichée du nouveau CEO se résume essentiellement au recrutement de nouveaux clients (Koch 2002). Il décide de changer la tarification : les constructeurs s'entendent pour payer un forfait annuel plutôt qu'une commission pour chaque enchère passée. En juin 2002, les activités de procurement – enchères et catalogues – représentent 70% des revenus de la plate-forme. (Kisiel 2002a) Dans le plan de restructuration annoncé par Kutner, priorité est donnée aux outils de transactions : enchères et procurement (Gonsalves et Konicki 2002). Trois constructeurs actionnaires – DaimlerChrysler AG, Ford Motor Company et General Motors Corporation – ont d'ailleurs décidé, le 28 octobre 2002, d'adopter comme outils standards d'enchères et de catalogues ceux proposés par Covisint (Covisint 2002a). Il est décidé de réduire fortement les dépenses consacrées aux outils de « supply chain management », qui n'ont pas rencontré le succès escompté (Santrot 2002), ainsi que celles consacrées aux outils de collaboration.

## 2. Quelques jalons de l'histoire de Covisint

### PROLOGUE DU CAS

#### 1999

- Novembre • Ford lance Auto-Xchange en partenariat avec Oracle
- Décembre • GM lance la place de marché TradeXchange en partenariat avec CommerceOne, et un portail de gestion de la chaîne d'offre SupplyPower.

### CAS COVISINT

#### 2000

- Février • DCX, GM et Ford décident de s'associer dans un projet B-to-B. Ils créent une plate-forme commune. Toyota est invitée mais préfère attendre.
  - De leur côté, huit équipementiers, dont Dana, Delphi, Eaton, Motorola, TRW et Valéo, lancent le projet S8.
- Avril • Renault rejoint le projet de plate-forme commune. Volkswagen, invitée, refuse de suivre.
  - Un groupe de quatre équipementiers européens lance une place de marché commune, SupplyOn.
- Mai • Adoption du nom « Covisint »
- Juin • Volkswagen crée sa place de marché privée VW Group Supply
- Août • DaimlerChrysler lance une stratégie Internet B-to-B dans laquelle s'inscrit Covisint
- Septembre • La FTC et le Bundeskartellamt autorisent Covisint
  - Covisint commence son activité : la première transaction a lieu.
- Octobre • Covisint lance l'activité « collaboration » en passant un accord avec NexPrise
  - Daimler lance l'initiative DCXNet



- Novembre • Auto-Xchange et TradeXchange intégrées dans Covisint
- Décembre • Statut de LLC adopté

## 2001

- Janvier • Un conseil d'administration de 12 membres est nommé. Il compte 5 représentants des équipementiers.
- Mars • BMW lance sa plate-forme privée de procurement
  - Renault annonce le lancement d'une plate-forme privée commune avec Nissan
  - Covisint lance la fonction « supply chain management» en passant un contrat d'exclusivité avec SupplySolution Inc.
- Avril • Kevin English premier CEO
  - Il est admis que, malgré quelques succès, les équipementiers adhèrent difficilement à Covisint.
- Mai • PSA-Peugeot-Citroën rejoint Covisint
- Juin • Delphi teste l'activité procurement et lance un portail hébergé par Covisint
- Juillet • Covisint passe un accord de coopération avec la place de marché d'acier E-steel.
- Août • Création d'une holding Covisint Inc.
  - Delphi demande à ses 5000 fournisseurs de rejoindre Covisint
  - Johnson Controls adopte le logiciel i-Supply pour le SCM avec ses équipementiers de rang 2, logiciel disponible exclusivement sur Covisint.
  - Licenciement de 150 consultants, trois dirigeants influents quittent Covisint
- Septembre • Covisint renforce son offre d'outils de collaboration, en passant de nouveaux accords technologiques.
- Novembre • Volkswagen passe un accord avec SupplyOn
- Décembre • Harold Kutner, de la direction des achats de General Motors, initiateur de Covisint, prend sa retraite.

## 2002

- Janvier • Le conseil d'administration de Covisint est remanié et élargi.

- Les petits équipementiers deviennent officiellement une priorité de recrutement de Covisint
- Février • Ford migre son portail privé sur Covisint
- Mars • Volkswagen déclare que VW Group Supply lui offre des solutions plus adaptées qu'en passant par une plate-forme commune.
- Avril • Licenciement de 50 personnes, remaniement des postes de direction.
  - Les constructeurs actionnaires demandent une baisse de 95% des commissions sur les enchères.
- Mai • L'association d'équipementiers OESA exprime son mécontentement concernant le processus d'enchères inversées.
- Juin • Démission de Kevin English. Harold Kutner le remplace.

<b>EPILOGUE DU CAS</b>
------------------------

- Juillet • Les enchères et les catalogues rapportent 70% des revenus de Covisint. Il est décidé un plan de réduction des dépenses sur l'activité « Supply Chain Management», rencontrant peu de succès, et l'activité de collaboration est mis en veille. CommerceOne se retrouve en difficulté par ces décisions.
  - Octobre • Les constructeurs actionnaires décident d'adopter comme outils standards de e-procurement (enchères et catalogues) ceux proposés par Covisint.

**2003**

- Mars • Covisint annonce 77 000 utilisateurs enregistrés



## II. Cas Steel24-7

Le 22 juin 2000. Communiqué de presse commun entre plusieurs sidérurgistes européens : « Arbed/Aceralia, Corus, Thyssenkrupp Steel et Usinor créent un site de ventes en ligne Steel24-7 ». Quelques lignes plus loin, l'ambition est affichée :

« Steel 24-7.com sera une place de marché mondiale, avec un haut degré de standardisation et d'optimisation des processus industriels et commerciaux ».

(Usinor 2000)

10 Le nom de "Steel24-7" désigne la disponibilité permanente des services proposés : 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. Notre cas s'intéresse à l'évolution de cette stratégie d'intermédiation menée par les sidérurgistes, de la naissance de Steel24-7 en juin 2000 jusqu'au lancement de la deuxième version de la plate-forme en novembre 2002. Cette nouvelle version marque la fin de la période de "rodage" de la stratégie, marquée par trois phases consécutives de tests à plus ou moins grande échelle. Nous évoquons également la période qui précède la naissance et celle qui suit le lancement de la version 2.0, pour mettre en lumière la stratégie menée dans le cadre temporel retenu.

### A. Les évolutions du contexte : le marché, les technologies, l'entreprise et son système

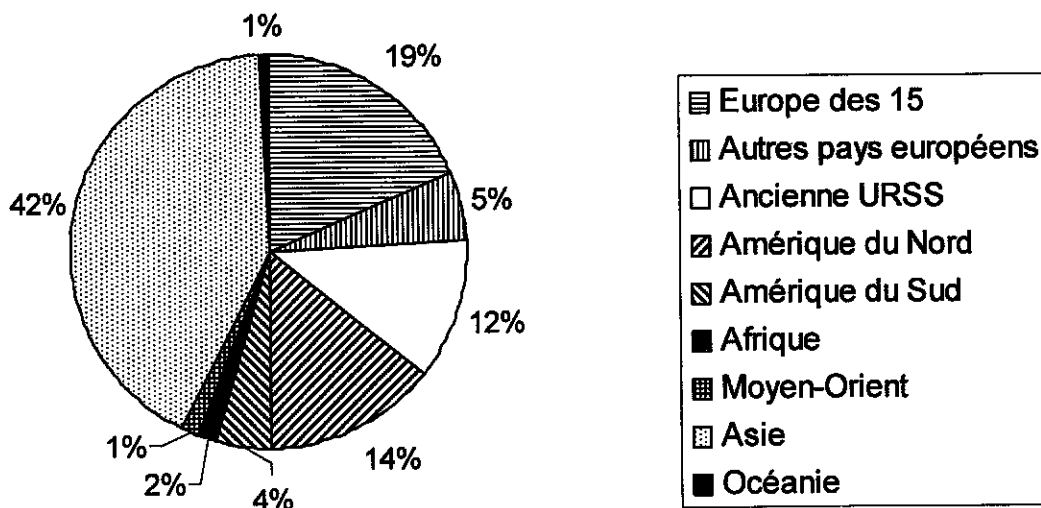
20 Le marché de l'acier mondial est caractérisé par une montée de la concurrence asiatique et une tendance à la surproduction. Cela se traduit par une pression à la baisse des prix qui touche de plein fouet les producteurs européens. Ces derniers réagissent par des rapprochements qui visent à gagner en pouvoir de marché et à réaliser des économies d'échelle.

#### *1. Production et consommation mondiale*

30 En 2001, la production mondiale d'acier est de 850 millions de tonnes environ. La première région productrice est l'Asie, avec plus de 40%. L'Europe des 15, qui représente près d'1/5<sup>ème</sup> de la production totale, vient en deuxième position (voir figure suivante). Entre 2001 et 2002, alors que la production mondiale augmente de 6,4% - un record – la production de l'Union européenne stagne, et se fait distancer par toutes les régions du monde en termes de taux de croissance. L'Asie voit sa production augmenter de 11,6% sur la même période, l'Amérique du Sud de 9%, l'Amérique du Nord de 3,5%, et les autres pays d'Europe de près de 5% (2003a).

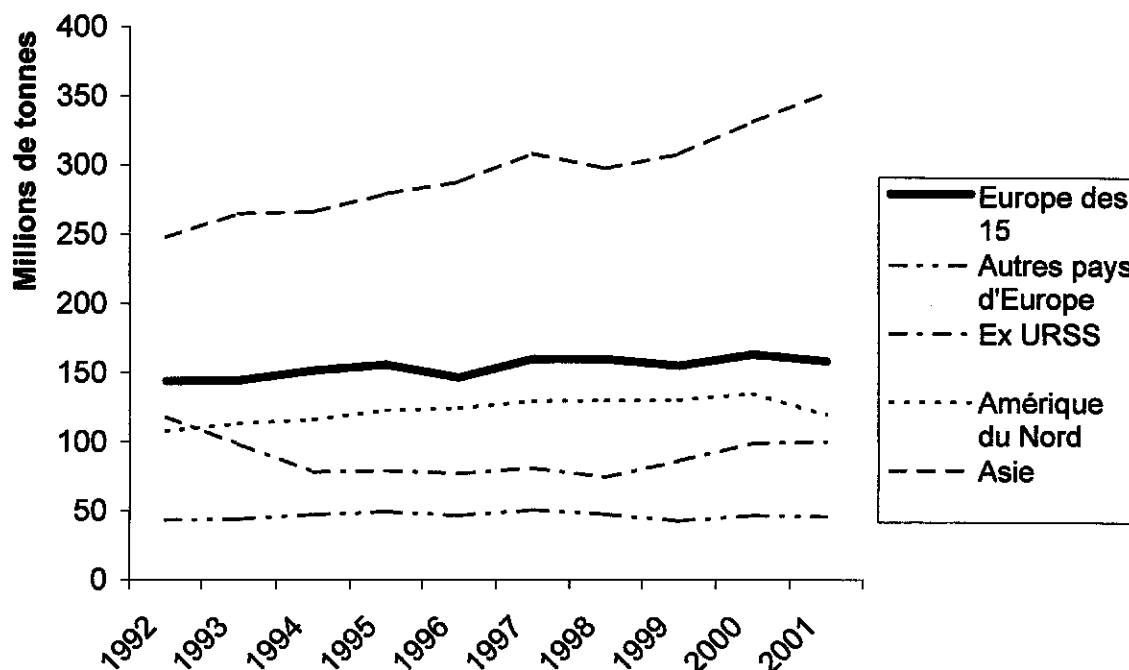
**Figure 14.** Répartition mondiale de la production d'acier (source : International Iron and Steel Institute, 2002)

**Production en 2001 en pourcentage, pour un total de 850 millions de tonnes**



Cette baisse en pourcentage de la production européenne dans la production mondiale d'acier est une tendance structurelle depuis une dizaine d'années : dans une production mondiale en hausse, l'Europe des 15 (mais aussi les autres pays d'Europe et l'Amérique du Nord) stagne (figure suivante).

**Figure 15.** Evolution de la production d'acier par région, de 1992 à 2001 (source : International Iron and Steel Institute, 2002)

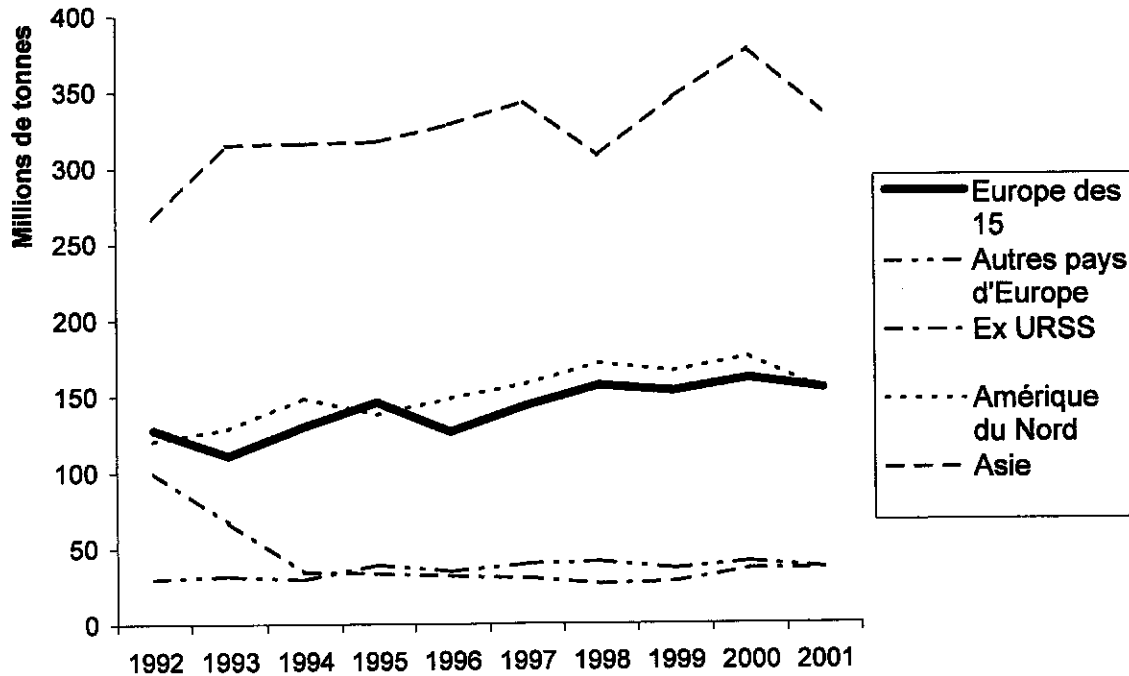


40

La consommation mondiale d'acier en 2001 est de 800 millions de tonnes environ, ce qui est inférieur à la production. On retrouve l'Asie à la première place, et l'Europe à la deuxième à égalité avec l'Amérique du Nord. Le principal responsable de la situation de surproduction – donc de la baisse des prix – serait la Chine, qui entraînerait le secteur de l'acier dans une « spirale de la mort » (Worldsteel.org 2003b). Depuis une dizaine d'années, trois groupes de pays se distinguent en termes de consommation d'acier : l'Asie en tête, le groupe Amérique du Nord et Europe, dont les consommations sont relativement corrélées entre 100 et 200 millions de tonnes, plutôt en hausse, et le reste du Monde – autres pays d'Europe, ex-URSS, Afrique, Moyen-Orient, Amérique du Sud, Océanie – dont la consommation ne dépasse pas 50 millions de tonnes pour chaque région (figure suivante).

50

**Figure 16. Evolution de la consommation d'acier par région, de 1992 à 2001 (source : International Iron and Steel Institute, 2002)**



En 2000, les dix plus grandes entreprises en termes de quantité produite sont : Nippon Steel (Japon), Posco (Corée du Sud), Usinor (France), Ispat International (Inde), Arbed/Aceralia (Luxembourg et Espagne), Corus (Angleterre), Thyssen Krupp (Allemagne), Shanghai Baosteel (Chine), NKK (Japon) et Riva (Italie).

En 2001, le secteur a été marqué par la fusion d'Usinor et d'Arbed/Aceralia. Le nouveau groupe, né en juin, a pris son nom définitif « Arcelor » en décembre. Devenu numéro 1 mondial de l'acier, le « géant » ne bouleverse pas de manière spectaculaire la structure mondiale du marché, caractérisée par un éclatement fort des offreurs. Les dix premiers sidérurgistes mondiaux représentent un quart de la production mondiale. Après la fusion, le nouveau leader représente environ 5% du marché (figure suivante).

**Figure 17. Tableau des dix premiers sidérurgistes mondiaux en volume, début 2003 (source : International Iron and Steel Institute, 2003)**

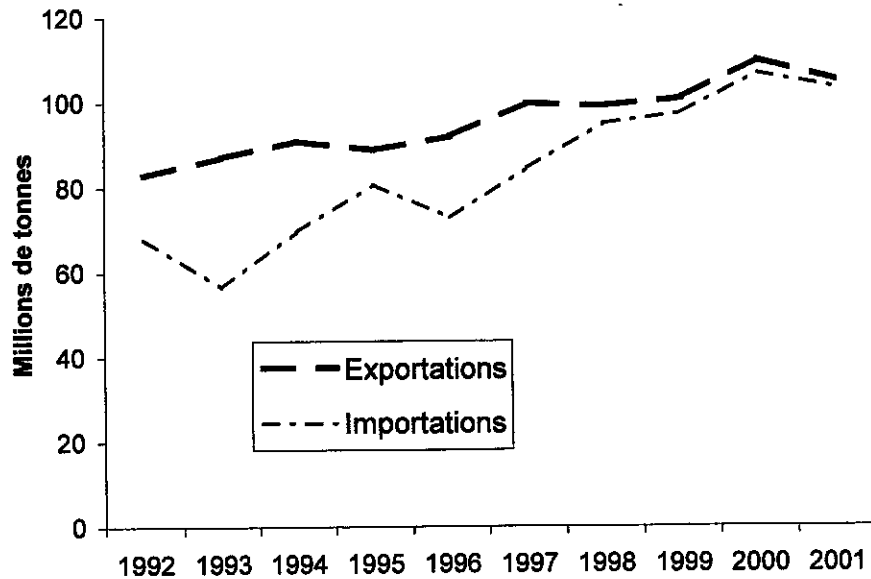
Entreprise	Origine	Production (en millions de tonnes)	Pourcentage de la production mondiale
Arcelor	Luxembourg	43	5.2%
Posco	Corée du Sud	28	3.3%
Nippon Steel	Japon	26	3.1%
Ispat International	Inde	19	2.3%
Shanghai Baosteel	Chine	19	2.3%
Corus	Grande-Bretagne	18	2.2%
Thyssen Krupp	Allemagne	16	1.9%
Riva	Italie	15	1.8%
NKK	Japon	15	1.8%
Kawasaki	Japon	13	1.6%

## *2. L'Europe de l'acier*

Les dix dernières années du secteur sidérurgique européen ont été marquées par une forte concurrence des produits d'Asie, d'Europe de l'Est et du bassin méditerranéen. Ces produits à faible valeur ajoutée, peu chers, ont détérioré la balance commerciale européenne de l'acier (figure suivante). L'Europe des 15 est devenue la première région importatrice d'acier en quantité (Eurofer 2001). La force des producteurs européens tient en leur capacité d'innovation, mais le statut de l'acier se rapproche des "commodités", c'est-à-dire des biens à faible valeur ajoutée : le prix devient une variable clé. Ils essayent alors de sortir de leur carnet les produits peu différenciant (Chevalier 2003).



80 **Figure 18.** Détérioration de la balance commerciale de l'acier dans l'Europe des 15, produits semi-finis et finis (source : International Iron and Steel Institute, 2002)



Face à la montée des importations et face à une consommation augmentant peu, les producteurs européens se trouvent en situation de surcapacité. Les restructurations de sites, l'obligation de baisser les coûts de production, les regroupements entre producteurs de différents pays pour peser plus lourd sur un marché très peu concentré, font partie des orientations stratégiques des groupes sidérurgiques européens.

90 Dès la fusion, les questions de baisses des coûts – objectif affiché de 700 millions d'économie entre 2001 et 2006 – et des suppressions de sites – intérieur des terres ou sites côtiers - sont soulevées (Orange 2001). Francis Mer affiche d'ailleurs une volonté de réduire les effectifs en France (Mer 2001). Début 2003, Arcelor prend la décision de fermer 6 usines en 7 ans, de 2004 à 2010, situées à l'intérieur des terres en Belgique, France et Allemagne, et produisant 9 millions de tonnes d'acier par an. Ces fermetures concerneraient plusieurs milliers d'employés (Marsh 2003). L'objectif est double : réaliser des économies sur des sites jugés peu rentables, et, en diminuant les quantités produites, favoriser une hausse des prix.

### 3. Organisation des relations entre les acteurs du secteur de l'acier

100 Nous nous intéressons ici aux relations aval, entre les sidérurgistes et leurs clients. Dans le secteur de l'acier, il faut distinguer les grands clients concentrés du reste de la clientèle. Les plates-formes électroniques visent plutôt le second groupe (Jourde 2001).

Le premier type englobe les producteurs automobiles, électroménagers, ou de fer blanc, qui fonctionnent avec des contrats annuels ou pluriannuels. Les relations s'organisent sur le long terme, et s'apparentent à des partenariats : les prix et les types d'aciers sont négociés une fois par année, le niveau d'exigence en termes de qualité et de technicité est élevé, les relations avec les sidérurgistes sont personnalisées, avec des ingénieurs à domicile et des responsables de comptes spécialisés par gros client. Souvent, ces clients ont développé des systèmes d'échanges électroniques, de type EDI, avec les sidérurgistes.

110

Le second type de clientèle regroupe les distributeurs et des clients industriels directs. Ces acteurs négocient de façon trimestrielle, ce qui les rend plus sensibles aux évolutions des prix de l'acier que les gros clients. Les distributeurs sont des détaillants, qui achètent en gros pour revendre en petites quantités, et avec des délais plus courts. Les clients industriels directs sont par exemple des constructeurs de grues, de fûts, de sous-plafonds dans le bâtiment, de bouteilles de gaz, etc. Ils sont de taille plus petite que les clients du premier type, et n'ont pas développé de systèmes d'échanges électroniques.

## B. La stratégie d'intermédiation Steel24-7 : historique et présentation

120 Nous décrivons ici l'historique de la plate-forme, de la période précédant sa création en juin 2000 jusqu'au lancement de la deuxième version en novembre 2002, puis nous présentons les grandes caractéristiques de son fonctionnement.

### *1. Historique de la plate-forme*

#### a. Les prémices

130 C'est Usinor qui est à l'origine du projet Steel24-7. Il a décidé d'élaborer une stratégie Internet dès la fin de l'année 1999, selon deux axes. Le premier est un extranet spécifique d'Usinor, appelé « Steel-User », qui présente des produits exclusifs de l'entreprise. Le second, avec Steel24-7, se veut « un projet de consortium qui prétend devenir le "hub" de l'industrie sidérurgique, offrant à chacun la possibilité de se connecter une fois pour acheter et vendre de l'acier à l'ensemble des acteurs du secteur industriel »(Gourlet 2001). Dès le départ, il est prévu que les clients de SteelUser basculent sur Steel24-7, et que la plate-forme propriétaire ferme (Dissescou et Sueur 1998, Köhl 2000). La direction d'Usinor a contribué à faciliter les contacts de l'équipe en charge du développement de Steel24-7 avec les dirigeants des principaux concurrents en Europe. L'investissement prévu pour la mise en place de la plate-

forme s'élève à 50 M€ sur les deux premières années. En juin 2000, à l'annonce de la création de Steel24-7, la sélection du fournisseur informatique n'est pas encore décidée. (01net 2000)

#### b. La naissance

Le 22 juin 2000, Arbed/Aceralia, Corus, Thyssenkrupp Steel et Usinor annoncent dans un communiqué de presse leur décision de créer une place de marché commune, appelée Steel24-7. Il est spécifié :

140 "Cette nouvelle entreprise mettra en oeuvre et sera l'opérateur commun de ce marché sur Internet ouvert et neutre, au service des utilisateurs d'acier et proposant des produits à haute valeur ajoutée et des services en lignes" (Usinor 2000).

Les produits proposés via la plate-forme sont des aciers longs, des aciers plats, et des aciers spéciaux. Chaque producteur doit participer pour 25% au capital de la nouvelle entreprise intermédiaire. L'annonce de la création de la place de marché a d'abord été soumise à la Commission Européenne et au Bundeskartellamt pour vérifier la compatibilité du projet avec les réglementations anti-trust. Le 23 février 2001, la Commission rend son avis favorable à la  
150 création de la plate-forme. Quelques mois plus tard, le 29 juin 2001, le Bundeskartellamt donne à son tour son autorisation.

En novembre 2001, une première phase est lancée, avec des essais auprès d'un nombre limité de consommateurs "pilotes". Ce début d'activité commerciale permet également de tester la plate-forme (Dilip 2001). La plate-forme est officiellement "lancée", avec une présentation à la presse en décembre. Début 2002, la seconde phase commence : il s'agit de poursuivre les tests auprès d'un petit nombre d'utilisateurs choisis, tout en ouvrant les inscriptions pour les consommateurs intéressés. Ces derniers sont invités à remplir une "déclaration d'intérêt" en ligne (Clarck 2002).

#### 160 c. Le chemin vers la maturité

Le 18 mars 2002, un premier CEO est nommé : il s'agit de Jean-Claude Delobel, ancien directeur général de la firme Ion Beam Application – une compagnie de haute technologie spécialisée dans les engins d'accélération de particules – et ayant auparavant dirigé l'entreprise sidérurgique Cockerill Sambre (Steel24-7 2002b). En juin, Arcelor annonce qu'elle souhaite rationaliser sa stratégie Internet : la naissance du groupe a en effet rassemblé sous la même

égide une dizaine de plates-formes Internet, dont Steel24-7, qui se doublonnent parfois. Yves Jourde, directeur e-business d'Arcelor, déclare que Steel24-7 ne se focalisera bientôt plus sur la signature en ligne de contrats, mais plutôt sur des services de suivi de commandes ou de distribution en ligne de documents commerciaux :

170 "(...) notre but va être moins de faire des transactions en ligne que de mettre en place des hubs. Ces derniers auront pour vocation de permettre l'échange d'informations normalisées entre différents partenaires de la supply-chain ne parlant pas jusque-là le même langage informatique. Le modèle s'éloigne donc du transactionnel pour s'orienter vers la création d'un système donnant la possibilité de créer un service débouchant immédiatement sur du volume d'affaires" Yves Jourde, in (Agency 2002).

La plate-forme compte une soixantaine d'entreprises clientes, mais l'offre est toujours limitée aux quatre sidérurgistes fondateurs. L'ambition affichée est de convaincre les producteurs  
180 d'attirer plus de leurs clients à passer par Steel24-7 (Dilip 2003). En juillet, une version améliorée de la plate-forme est lancée. Cette nouvelle version offre de nouvelles fonctionnalités dans le suivi des commandes "order progress", dans l'attente d'une nouvelle version 2.0 (Steel24-7 2002c). Celle-ci est lancée en novembre. Elle est caractérisée par un accent mis sur "l'intégration" des systèmes, et par un renforcement des liens avec l'offreur de technologies WebMethods. En juin 2003, le CEO de Steel24-7 affirme que l'intermédiaire a atteint une vitesse de croisière, avec une phase "pilote" terminée, et des clients réguliers (Flockhart 2003a). L'accent est toujours mis sur la réduction des coûts pour les parties prenantes, par une standardisation des processus et une forte connectivité des systèmes. La dernière version, 2.1, renforce les possibilités d'intégration des systèmes entre parties  
190 prenantes, en particulier par la fourniture de liens entre les systèmes "back-end"<sup>5</sup> des clients et fournisseurs, pour faciliter les transactions en temps réel. Steel24-7 joue alors le rôle d'interface entre deux systèmes existants (Dilip 2003).

## 2. *Présentation de Steel24-7*

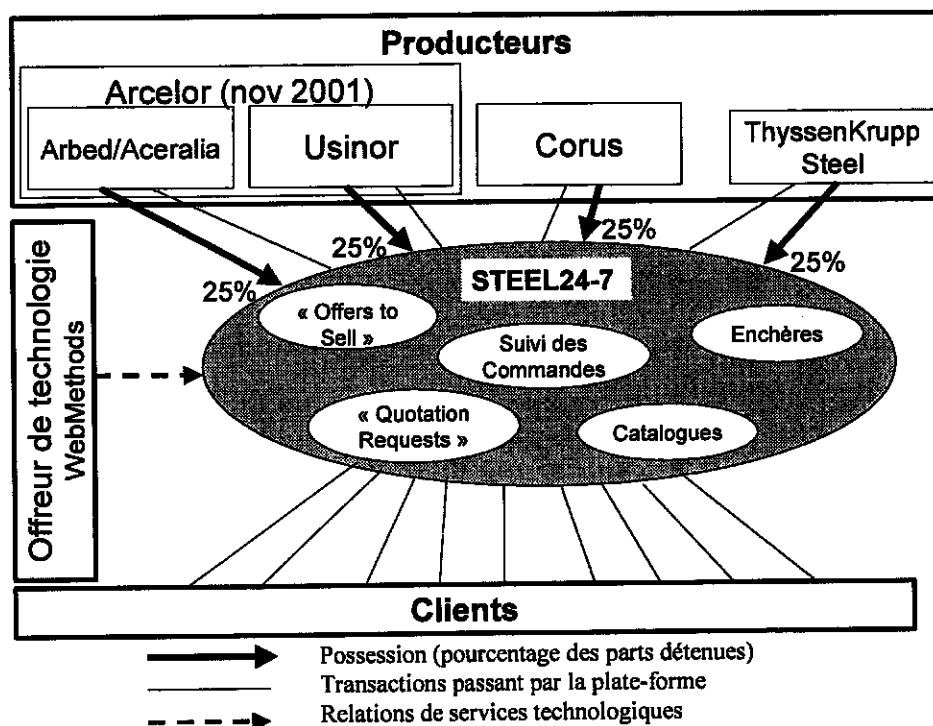
Nous présentons brièvement les parties prenantes et le fonctionnement interne de la plate-forme.

---

<sup>5</sup> back end : endroit où s'effectuent les gros traitements informatiques, typiquement un gros ordinateur équipé d'un système de gestion de base de données et de périphériques de stockage.

a. Schématisation de l'intermédiation par Steel24-7

Figure 19. Schématisation de Steel24-7 (représentation synthétisant les informations institutionnelles disponibles sur le site en janvier 2003)



200 Les quatre sidérurgistes à l'origine de la plate-forme totalisent une production de 80 millions de tonnes. Chacun possède 25% du capital de la plate-forme. *Arbed* est une entreprise luxembourgeoise, ayant racheté *Aceralia*, leader espagnol de l'acier. *Corus*, entreprise anglo-néerlandaise, est le résultat de la fusion entre *British Steel* et *Koninklijke Hoogovens*. *ThyssenKrupp Steel* est basée à Duisbourg. C'est une entreprise allemande, fruit d'une fusion entre *Krupp* et *Thyssen*. En Europe, c'est le fabricant d'acier ayant le plus tôt vendu par Internet, en lançant une plate-forme privée *thyssen-krupp-stahl.com*. *Usinor*, basée à Paris, est le fruit du rachat par *Usinor* de *Sacilor* en 1987, puis du belge *Cockerill*. En juin 2000, *Usinor* a lancé un site de vente, *steeluser.com*, et un site de procurement, appelé *BuyforMetals.com*. Le 21 novembre 2001, *Usinor* a fusionné avec *Arbed-Aceralia*, formant ainsi *Arcelor*, numéro

210 un mondial de l'acier.

En plus de ces quatre actionnaires, la plate-forme a des relations commerciales privilégiées avec l'offreur de technologie *WebMethods*. Cette société, créée en 1996, édite des logiciels d'intégration pour l'automatisation des processus commerciaux. Elle fournit les solutions technologiques à *Steel24-7*, en particulier celles permettant aux différents systèmes des parties prenantes de dialoguer entre eux.

b. Quel est le fonctionnement interne de la plate-forme ?

220 La plate-forme n'achète ni ne vend rien d'elle-même. Elle concentre son activité sur la fourniture d'outils pour mettre en place, justement, de telles transactions entre les vendeurs et les acheteurs. Les transactions peuvent être réalisées sans nécessairement effectuer d'interconnexions avec les systèmes informatiques existants des entreprises ou des groupes adhérents (Guerrier 2002). Les fournisseurs gardent le plein contrôle de leurs stratégies marketing, du développement de leurs relations avec leurs clients, et de la logistique liée aux transactions, en particulier la livraison (Clarck 2002).

230 La constitution d'une équipe a pris du temps. Au départ, les initiateurs du projet chez Usinor se sont heurtés à la difficulté d'attirer des compétences issues des sidérurgistes actionnaires. L'équipe, qualifiée "d'hétéroclite" et de "sous-optimale" par un des dirigeants de la plate-forme en novembre 2001, est renforcée par un recours à des consultants, dont le rôle est considéré comme "plus que vital". Fin 2001, la plate-forme commence à recruter à l'extérieur (Gourlet 2001). L'effectif fin 2002 est de 30 personnes.

Aujourd'hui, l'utilisation de la plate-forme est financée par les fournisseurs d'acier. Ceux-ci paient un abonnement annuel forfaitaire proportionnel à leur taille et calculé à partir du chiffre d'affaires potentiel généré via le site. L'acheteur ne paie rien sur les transactions ni sur les services associés (Fabes 2002).

240 "We look at a company wishing to sell over 24-7 and gauge how much they could potentially sell through the platform. If for example a supplier which has 40,000 tonnes of production wants to join the platform, we multiply 40,000 by a fixed formula to give a membership fee in Euros" Homi Sethna, membre du Comité de Pilotage Steel24-7, in (Dilip 2001)

Ce système de rémunération, contrairement à une simple commission sur les échanges, est censé inciter à l'utilisation de la plate-forme pour les transactions, et éviter l'impression d'un coût d'intermédiation supplémentaire pour les parties prenantes (Dilip 2001, Flockhart 2001). La vocation de Steel24-7 est de réaliser des profits (Steel24-7 2003a).

Nous détaillons maintenant les modalités de création de valeur par la stratégie d'intermédiation Steel24-7.

250 C. Que propose Steel24-7 aux différentes parties prenantes ?

La stratégie Steel24-7 est plus une stratégie d'amélioration de l'efficacité des transactions qu'une stratégie d'encastrement des relations, comme le montrent les différentes fonctions assurées par la plate-forme. L'image véhiculée par les initiateurs de cette stratégie a, depuis le début, privilégié la neutralité et la capacité à standardiser le secteur de l'acier.

1. *Missions et outils : les fonctions assurées par Steel24-7*

Les missions affichées de la plate-forme et les outils de transaction proposés doivent montrer une cohérence entre eux. La cohérence se construit autour de la notion d'efficacité des transactions.

a. Les objectifs affichés au départ

260 La mission de départ, qui a inspiré l'axe de communication de l'intermédiaire : "setting the standard for steel business", consiste en la standardisation des systèmes d'information et de communication entre les acteurs de l'acier. L'objectif principal réside dans une meilleure efficacité des processus, optimisés par le e-business (Clarck 2002). Pour les acheteurs, il est prévu une réduction des coûts administratifs, une meilleure liquidité par un choix élargi de produits et services, une plus grande transparence de marché, des moindres risques d'erreurs, des délais réduits, une facilitation des processus de planification, et une meilleure capacité de réaction aux changements de l'offre des vendeurs. Pour les vendeurs, il est prévu des relations plus étroites avec les clients existants par une plus grande interactivité dans les processus, une audience plus large, une facilitation des processus de planification, une réduction des coûts,  
270 une meilleure rotation des stocks, et une concentration plus grande sur l'activité de vente plutôt que sur les procédures administratives.

Les produits vendus sur la plate-forme sont des aciers plats sous forme de plaques, feuilles ou bobines (le type d'acier utilisé dans l'industrie automobile et l'électroménager), des aciers longs sous forme de poutrelles, rails, barres ou fils (type d'acier utilisé dans la construction ou les chemins de fer), et des aciers d'emballage.

b. Les outils disponibles

La plate-forme offre des outils de transactions. Les vendeurs exposent leurs produits et services à quelques acheteurs choisis, ou à tous les acheteurs possibles. Par ce système "offers  
280 to sell", ils proposent à la vente leurs produits. De leur côté, les acheteurs peuvent émettre des

demandes à quelques vendeurs choisis, ou à tous les vendeurs : ce sont les "quotation requests". Les négociations commerciales qui suivent ces offres ou ces demandes se font en ligne, entre l'acheteur et le vendeur, de manière sécurisée. Les utilisateurs des outils "offers to sell" et "quotation requests" peuvent sélectionner les produits sur catalogues – qui peuvent être généraux ou spécifiques d'un fournisseur – ou bien configurer un produit particulier selon les disponibilités (cas d'un vendeur) ou les besoins (cas d'un client). Chaque acteur peut construire son propre catalogue. Les vendeurs peuvent également proposer des enchères sur leurs produits. Une fois le produit choisi et la négociation achevée (ou l'enchère terminée), les utilisateurs peuvent suivre leurs commandes et les étapes de production, de stockage et de livraison avec l'outil "order progress". Enfin, toutes les relations passant par Steel24-7 sont protégées par des systèmes sécurisés (Clarck 2002).

### c. De la standardisation à l'intégration

La mission première de Steel24-7 : « fixer les standards dans le e-business de l'acier. » (Steel24-7 2001) Cette standardisation consiste à "traduire les données provenant des systèmes ERP ou hérités de l'entreprise A et de les réinjecter dans les systèmes internes de l'entreprise B."(Fabes 2002) Dans l'industrie de l'acier, le standard largement répandu pour l'échange électronique de documents est l'EDI. Steel24-7 tend à promouvoir les standards web, plus prometteurs en termes de collaboration et d'interconnexions, et plus économiques pour les petites entreprises. Mais évidemment, les investissements réalisés dans l'EDI par de nombreuses entreprises du secteur, ainsi que les coûts en terme d'apprentissage, rendent difficile un abandon de la technologie EDI du jour au lendemain. La mission de "standardisation" vise ainsi à favoriser le dialogue entre des systèmes différents, en proposant des traductions d'un système à l'autre. L'objectif affiché est d'encourager à terme l'évolution convergente des systèmes vers un standard XML<sup>6</sup>. L'étape intermédiaire proposée par la plate-forme est l'usage de la technologie ebXML, en partenariat avec WebMethods, qui permet de traiter aussi bien des données sous format EDI que sous format XML. (Longworth 2003) Pour assurer cette mission de standardisation, il faut d'une part proposer un système compatible avec tous les systèmes des parties prenantes, et qui permette de les rendre

---

<sup>6</sup> Le XML (Extensible Markup Language, ou Language Extensible de Balisage) est un langage informatique issu du HTML (Hypertexte Markup Language), qui permet, par un système de balisage plus précis que le HTML, de transcrire plus librement des documents sur Internet, et d'en générer automatiquement de multiples présentations, des tris, sélections, etc. Une balise est une portion de texte spécialement délimitée. En XML comme en HTML, les balises sont encadrées par les caractères réservés « < » et « > ».



310 compatibles ; et d'autre part définir les messages échangés à chaque étape du processus. Si la première exigence est technologique, la seconde se réfère à la notion de hub. Le directeur technologique de Steel24-7 explique cette notion :

"A condition de respecter un modèle d'ensemble, le hub reconnaît à chaque acteur le droit d'avoir ses particularités, et le hub fournit le service de faire des transformations de données pour que le message spécifique d'untel soit retranscrit vers l'ensemble des interlocuteurs dans leur message spécifique à eux. Donc tout le monde économise l'effort de la connexion un contre un, où il va falloir que leurs spécificités d'interprétation des messages soient décodées de part et d'autres et qu'ils arrivent à se comprendre. Ils le font une fois avec le hub, et le hub se charge de faire comprendre tout le monde." (Gourlet 2001)

320

La traduction d'un système A vers un système B ne comprend pas uniquement une traduction technologique : il s'agit de recoder les messages pour qu'ils soient compatibles avec les différents systèmes. C'est pourquoi Steel24-7 travaille à la définition de standards de messages avec Eurofer, confédération européenne des industries de l'acier.(Fabes 2002) Il s'agit de passer d'une standardisation EDI à une standardisation XML. Progressivement, le nombre de types de messages "standardisés" augmente : commandes, accusés de réception de commandes, annonces de livraisons, etc. (Longworth 2003) Il y a dans cette standardisation une volonté affichée de créer de la valeur :

330

"The Steel24-7 value proposition is founded on the buyer and seller adoption of industry standards for business process models and B2B message contents. In this context, Steel24-7, as neutral third party, is facilitating the adoption of Internet standards for the steel industry." (Paul Gourlet, in Steel24-7 2003e)

L'ambition est de faire converger les systèmes vers des standards technologiques et des standards de contenus communs, afin de faciliter l'intégration.

En effet, depuis juin 2002 et le lancement de la version 1.4 de la plate-forme, l'accent est également mis sur l'intégration des systèmes, même s'il est toujours spécifié que les services proposés ne nécessitent pas d'intégration des systèmes "back-end" (Steel24-7 2002a).

340 L'intégration est supposée permettre une plus grande automatisation des processus liés aux

outils proposés sur la plate-forme, et une transmission des données dans les ERP<sup>7</sup> des parties prenantes. Par exemple, une offre de vente (offer to sell), une fois réalisée, suppose pour le vendeur de rentrer dans son système interne ERP les résultats de la transaction. Si son système est intégré à Steel24-7, alors ce processus de rentrée de données se fait automatiquement.(Steel24-7 2003d) L'intégration des systèmes nécessite de la part des parties prenantes une connexion des systèmes, et une harmonisation des processus de traitement des messages entrants et sortants, qui rejoint la standardisation des formats de messages.(Steel24-7 2003e)

350

## *2. Quelle image de Steel24-7 pour les parties prenantes : neutralité et standardisation*

Nous nous intéressons ici à l'image de neutralité renvoyée par Steel24-7. Nous décrivons les conclusions des institutions anti-trust autorisant la création de la plate-forme, et tentons de comprendre l'argumentation des initiateurs de la stratégie autour de la notion de neutralité.

### *a. Steel24-7 : un projet sous les feux de la régulation anti-trust*

360

Avant la création de Steel24-7, les quatre fondateurs ont demandé l'approbation au Bundeskartellamt allemand et à la Commission Européenne. Ces deux institutions ont examiné conjointement le projet Steel24-7 et le projet BuyForMetals. Ce dernier projet, lancé par les mêmes producteurs d'acier que Steel24-7, se voulait un site d'achats en ligne (alors que Steel24-7 était présenté comme un site de ventes en ligne) (Arbed/Aceralia 2000). Son activité a cessé le 31 janvier 2003.

La Commission Européenne, après examen du dossier présentant le projet Steel24-7, a conclu à la compatibilité de la plate-forme avec le règlement relatif au contrôle des opérations de concentration entre entreprises. Selon ce règlement,

« une opération de concentration est réalisée lorsque deux ou plusieurs entreprises antérieurement indépendantes fusionnent, ou lorsque :

- une ou plusieurs personnes détenant déjà le contrôle d'une entreprise au moins,

ou

- une ou plusieurs entreprises

---

<sup>7</sup> Ensemble de logiciels intégrant les principales fonctions nécessaires à la gestion des flux et des procédures de l'entreprise (comptabilité et finances, logistique, paie et ressources humaines, etc.). Tous ces logiciels accèdent à des ressources communes, en particulier des bases de données. (Journal du Net)

370 acquièrent directement ou indirectement, que ce soit par prise de participations au capital ou achat d'éléments d'actifs, contrat ou tout autre moyen, le contrôle de l'ensemble ou de parties d'une ou de plusieurs autres entreprises. » (Européennes 1989), article 3 paragraphe 1.

Selon la lettre de la Commission adressée à Steel24-7, la conclusion favorable vient du fait que les entreprises fondatrices n'exerceront pas de contrôle commun sur la plate-forme. Autrement dit, la plate-forme serait indépendante et ne pourrait donc pas servir une volonté de cartellisation du marché.

380 Le Bundeskartellamt allemand a conclu de la même manière, mais en poussant l'investigation plus loin. L'organisme fédéral a appuyé ses conclusions sur l'analyse des textes fondateurs de Steel24-7 et sur une enquête auprès de 29 utilisateurs potentiels et associations sectorielles. Il affirme dans sa conclusion que la plate-forme est supposée améliorer l'efficacité du secteur, réduire les coûts liés aux transactions, accompagner la standardisation et l'optimisation de la supply chain (Bundeskartellamt 2001). L'enquête révèle d'ailleurs que l'objectif affiché par la plate-forme de fixer les standards dans le e-business de l'acier est bien accueilli. De plus, l'organisme fédéral allemand insiste sur l'indépendance proclamée de la plate-forme vis-à-vis des actionnaires fondateurs, sur la confidentialité des transferts d'information, qui ne se feront que de manière bilatérale, et sur l'engagement des producteurs d'acier de ne pas utiliser la  
390 plate-forme pour agréger les demandes et se répartir le marché. En particulier, la plate-forme ne devrait avoir aucune influence sur la conclusion et sur le contenu des accords d'échanges bilatéraux, y compris sur les négociations des prix, et elle ne bénéficiera d'aucune information sur ces échanges.

Face à ces affirmations des autorités de Steel24-7, l'enquête auprès des utilisateurs potentiels révèle que les points liés à la neutralité et l'indépendance posent problème. Elle souligne ainsi que le directeur de la plate-forme n'est pas indépendant des actionnaires, donc des producteurs d'acier, et peut être sujet à leur influence. De plus, la confidentialité des données ne peut être parfaitement assurée, et rien ne garantit l'impossibilité pour les parties prenantes  
400 de s'entendre pour regrouper des offres ou des demandes selon leurs intérêts. Ensuite, la neutralité affichée de la plate-forme suscite des interrogations : certaines associations du secteur se demandent si Steel24-7 ne constitue pas un paravent pour une politique de rapprochement des gros producteurs et de coordination des politiques de prix. Enfin, les

critères d'exclusion ou d'autorisation de membres, les bases légales de la plate-forme, les termes contractuels d'échange, bref, les règles du jeu, restent mal définies selon l'enquête menée (Bundeskartellamt 2001).

410 Malgré ces ambiguïtés, la conclusion du Bundeskartellamt est que Steel24-7 ne crée ni ne renforce de manière certaine une position dominante. Autorisation est donnée à la plate-forme d'exercer son activité. La communication autour des décisions mixe indépendance, impartialité, garantie de la concurrence, et non-renforcement d'une position dominante des actionnaires. Sur les deux premiers points :

420 "Steel24-7 is a stand-alone legal entity, profit driven, with an independent management. It is a neutral company, open to all business partners worldwide, with the same conditions as the equity holder. (...) The governance rules and operations of Steel24-7 are compliant with all applicable antitrust regulations. Following thorough investigation Steel24-7 has received approval from the European Commission and the German Bundeskartellamt. They judged the setting up of this joint venture would not create any position of market dominance."(Steel24-7 2003a)

La plate-forme se veut indépendante et neutre, avec le souci d'inspirer la confiance des clients potentiels.

#### b. Neutralité et efficacité de marché

En janvier 2002, alors que la place de marché est encore dans sa phase de lancement, l'image associée est déjà celle d'une plate-forme d'optimisation des processus :

430 "Il est désormais clair que la finalité de la place de marché ne sera pas tant d'accéder à de nouveaux marchés ou fournisseurs que d'optimiser les processus logistiques et administratifs avec des clients existants. Et surtout, dans un cadre strictement européen. (...) L'approche est beaucoup plus orientée vers la réduction des coûts que la négociation de nouveaux contrats." (Fabes 2002)

La communication de Steel24-7 est d'ailleurs largement orientée sur la neutralité, comme le montre cet extrait d'article spécialisé, donnant la parole à Homi Sethna, une des membres du Comité de Pilotage initial de Steel24-7 :

440

"Steel24-7 is at pains to point out that it is a neutral operation, totally separate from the shareholders in the joint venture. "We have no connection with our steelmakers – we have to be a neutral site," stressed Sethan. "We have no interest in buying and selling, our business is to be a facilitator, a hub, that provides a single link between suppliers and customers." (Dilip 2001)

La question de la confiance est également soulevée, en particulier sur la capacité des plateformes électroniques à établir des relations de confiance entre des acheteurs et des vendeurs. Pour Robert Ploeger, membre du Comité de Pilotage initial, Steel24-7 n'a pas pour ambition de créer des nouvelles relations, mais d'améliorer les relations existantes : la confiance apparaît plus facile à provoquer puisqu'il s'agit de réunir des fournisseurs et des clients qui se connaissent déjà sur une même plate-forme d'échanges (Dilip 2001). Le véritable enjeu est de maintenir des relations commerciales qui existent, comme l'explique un des directeurs de la plate-forme :

450

« Dans la sidérurgie, les gens se connaissent. On ne découvre pas un mec 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 des 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 existants, c'est quelque chose qu'il faut composer, mais qui ne paraît pas être l'enjeu principal. » (Gourlet 2001)

460

La neutralité supposée est à relier à la notion d'efficience des transactions. Comme la plate-forme consiste en l'amélioration des relations existantes, et non en la création de nouvelles relations, il paraît plus facile pour les dirigeants d'argumenter la "neutralité".

#### D. Forces et faiblesses de la stratégie Steel24-7

Le manque d'attractivité de la stratégie pour d'autres parties prenantes, le manque d'implication des initiateurs, et la concurrence, rendent difficile l'appropriation de rente pour quatre sidérurgistes fondateurs.

### 1. *Les parties prenantes de Steel24-7*

Nous évoquons ici la difficulté de la plate-forme à attirer de nouveaux fournisseurs et de nouveaux clients. Puis nous montrons que les fondateurs eux-mêmes ont une position ambiguë sur cette stratégie d'intermédiation.

#### 470 a. La problématique de l'ouverture : club ou carrefour ?

La plate-forme Steel24-7 se veut ouverte, aussi bien du côté des clients que des fournisseurs. Ainsi n'importe quel client potentiel peut postuler pour devenir membre de Steel24-7. Mais, pour être acceptés, les clients potentiels doivent compter au minimum un de leurs fournisseurs présent sur la plate-forme, et qui accepte de réaliser des transactions en ligne avec eux (Steel24-7 2003b). L'utilisation de Steel24-7 est gratuite pour les clients. Toutefois, depuis 2003, des frais d'inscription sont demandés s'ils établissent des liens avec deux fournisseurs ou plus (Steel24-7 2003b). Le processus de connexion suppose l'adoption d'un "kit" permettant l'accès aux services de la plate-forme. Le processus d'intégration nécessite un audit des besoins du client, une évaluation des bénéfices escomptés, et une estimation du niveau d'intégration souhaitable. Ensuite, le client devra redéfinir les formats des messages selon les standards proposés par Steel24-7 (Steel24-7 2003e).

Du côté des fournisseurs, l'objectif affiché au départ est d'attirer de nouveaux membres, comme l'expliquait un des directeurs de la plate-forme en novembre 2001 :

490 « On a déjà pas mal de contacts avec des participants potentiels en dehors des compagnies fondatrices, et notre ambition – ou plutôt notre raison d'être car si l'on n'y parvient pas, on loupe notre mission, et peut-être bien notre pérennité sera compromise – est de les recruter comme membres de la plate-forme. A moyen terme, c'est d'étendre le modèle à l'échelle mondiale. Mais commençons par être européens, et quand le modèle aura fait ses preuves à l'échelle européenne, on abordera la question de l'extension mondiale. »(Gourlet 2001)

Aujourd'hui, cette ouverture du côté des fournisseurs n'a pas eu lieu. La plate-forme reste d'envergure européenne.

## b. Le rôle ambigu des fondateurs

Les actionnaires fondateurs, en tant qu'initiateurs de la stratégie d'intermédiation, financent la plate-forme. Mais rapidement, les difficultés apparaissent, en particulier avec Usinor, comme le montre cet extrait d'entretien avec un dirigeant de Steel24-7 en novembre 2001 :

500 « (...) Il faut reconnaître que la conjoncture n'est pas très favorable, et il faut reconnaître que les fondateurs deviennent un peu nerveux sur le financement de ce genre d'initiative, surtout quand ils s'aperçoivent que le processus de décision n'est pas fameux. Ils pourraient éventuellement faciliter une organisation du processus de décision, mais ils s'en gardent bien pour des tas de raisons : il y a de temps en temps un olibrius qui débarque en disant « qu'est-ce que vous faites ? », mais si on lui dit qu'on aimerait bien qu'il nous aide à clarifier justement ce qu'il voudrait qu'on fasse... L'input est carrément faiblard. »(Gourlet 2001)

L'ambiguïté des relations entre la plate-forme et ses initiateurs se situe à un niveau financier - ces derniers ne souhaitant apparemment pas investir massivement dans le projet tant qu'ils ne  
510 sont pas certains de sa viabilité – et à un niveau stratégique, puisque les grandes orientations ne paraissent pas très claires. Les difficultés se comprennent mieux si l'on compare cette stratégie avec une stratégie de site propriétaire. Selon Yves Jourde, directeur du e-business chez Arcelor, le bilan début 2003 du site propriétaire SteelUser est positif, alors que la place de marché Steel24-7 rencontre des difficultés, liées aux dépenses élevées qu'elle nécessite, aux problèmes de compréhension et convergence entre les partenaires, à la résistance des structures commerciales en place qui voient dans cet intermédiaire supplémentaire une perte de contact avec le client et une menace pour leur poste, et aux contraintes anti-trust qui entraînent une difficulté pour les initiateurs à s'impliquer face à la nécessaire indépendance de Steel24-7. Arcelor annonce alors sa volonté de voir les modèles "transactionnels" B-to-B se  
520 transformer en modèles de services en ligne promouvant l'intégration des sites avec les back-offices. (Jourde 2003)

Les différents sidérurgistes fondateurs de Steel24-7 ont développé, parallèlement à cette initiative commune, des projets B-to-B propriétaires. ThyssenKrupp a ainsi lancé un site de transactions, où des enchères ont lieu tous les lundis et tous les mercredis, en matinée. Arcelor poursuit une stratégie propriétaire, avec le site SteelUser, qui se focalise sur les enchères et les services à délais courts. Depuis le lancement de la plate-forme, 63 millions d'Euros de transactions ont été échangés, avec une augmentation d'année en année (Jourde 2003).

## 2. D'autres stratégies d'intermédiation : quelques exemples

530 La nécessité de simplifier les transactions dans le secteur de l'acier et de réduire les coûts a entraîné la naissance de nombreuses places de marchés dans les années 2000. Les deux plus importantes sont E-Steel et Metalsite.

E-Steel est lancée en septembre 1998, par Michael Levin, ayant travaillé 30 années dans le secteur de l'acier. La place de marché commence son activité en septembre 1999. En octobre 2000, on compte plus de 3000 membres inscrits, issus de 96 pays (Newing 2000). Basée à New York, l'entreprise se présente comme indépendante des producteurs d'aciers, neutre, et facteur de réduction de coûts pour les parties prenantes. Elle vise à améliorer les relations existantes entre vendeurs d'acier et consommateurs, en facilitant les négociations et les transactions. Elle n'organise pas d'enchères, et les prix ne sont pas publics, sauf sur choix du vendeur (e-Steel 2003). Un des clients les plus prestigieux de e-Steel est Ford, qui a rendu publique la décision d'acheter entre quatre et cinq millions de tonnes d'acier de toutes sortes via la plate-forme électronique (Barlas 2000, Newview 2000). En juillet 2001, e-Steel décide de coopérer avec Covisint dans les transactions de produits d'acier (Newview 2001). E-Steel se rémunère sur une commission de 0,875% demandée au vendeur. Il n'y a pas de frais d'abonnement, et les acheteurs ne payent rien. Maintenant sous le nom de "Newview", la place de marché s'est associée à l'offreur de technologies WebMethods, et son cœur d'activité concerne plus le développement d'outils d'intégration entre systèmes back-end (Newview 2003).

550 Metalsite est lancée en 1998. Il s'agit d'un consortium fondé par trois sidérurgistes non concurrents : Weirton Steel, LTV Steel et Steel Dynamics. Weirton s'est désengagé depuis, en vendant ses parts à un offreur de technologies, Internet Capital Group (Newing 2000). Les outils disponibles sur la plate-forme sont les enchères, les catalogues, et "Request-for-Quotes". Metalsite s'oriente plutôt vers les "petits" clients, c'est-à-dire ceux qui n'ont pas forcément développé des systèmes de relations électroniques avec les sidérurgistes (MetalSite 2003).

560 En même temps que Steel24-7, les quatre sidérurgistes fondateurs ont également lancé une autre place de marché, plutôt dédiée au e-procurement, appelée « BuyForMetals ». Elle visait à réduire les coûts de processus et à améliorer l'efficacité de la supply chain des industries métallurgiques. Deux années après sa création, fin janvier 2003, le projet est abandonné.



## E. Epilogue et synthèse historique

Nous évoquons l'évolution de la stratégie après la fin 2002, puis dressons une liste de jalons temporels sur la période du cas.

### 1. *Epilogue*

570 En 2003, la demande des actionnaires fondateurs de s'orienter vers une plus grande capacité d'intégration des systèmes back-end afin de favoriser les transferts d'information plutôt que les simples transactions a entraîné le lancement d'une deuxième version de la plate-forme et un changement au niveau de la communication.

La version 2.0 marque l'essor des outils d'intégration. En juin 2003, le lancement de la version 2.1 a reçu un accueil favorable de la part des utilisateurs fondateurs. Arcelor et ThyssenKrupp Steel ont annoncé travailler activement à connecter des clients à Steel24-7, et à les inciter à utiliser le système. Corus avance plus lentement dans l'interconnexion avec ses clients via la plate-forme, et privilégie dans cette stratégie d'intermédiation ses clients du secteur de l'emballage. (Flockhart 2003b)

580 Au niveau de la communication, Steel24-7 se présente depuis début juillet 2003 comme un facilitateur de collaboration, et comme un hub de communications de la "supply chain" de l'acier. En fixant les standards d'échanges de données, Steel24-7 est supposé faciliter les échanges et accroître la rentabilité économique des parties prenantes. (Steel24-7 2003c)

Aucune information ne filtre sur les résultats de la plate-forme.

## 2. Quelques jalons de l'histoire de Steel24-7

### PROLOGUE DU CAS

#### 1998

- Septembre • Lancement de la place de marché E-Steel aux Etats-Unis.

#### 2000

- Mars • Annonce par Francis Mer de l'engagement d'Usinor dans le e-business. En particulier, le projet de SteelUser prend forme.

### CAS STEEL24-7

- Juin • Arbed/Aceralia, Corus, Thyssenkrupp Steel et Usinor créent Steel24-7. L'investissement de départ s'élève à 50 M€ sur deux années.

- Lancement simultané d'une autre place de marché : BuyForMetals.

- Juillet • Usinor lance sa place de marché privée SteelUser.

#### 2001

- Février • La commission européenne rend un avis favorable à la création de Steel24-7.

- Juin • Le Bundeskartellamt rend un avis favorable à la création de Steel24-7.

- Novembre • Usinor et Arbed-Aceralia fusionnent en Arcelor.  
• Lancement de la première phase d'activité, avec des essais auprès d'un nombre limité de consommateurs pilotes.

- Décembre • Présentation de la plate-forme à la presse.

#### 2002

- Janvier • Lancement de la deuxième phase d'activité, ouverture des inscriptions.

- Mars • Nomination d'un premier CEO, Jean-Claude Delobel.

- Juin • Décision de la rationalisation du e-business chez Arcelor.  
• Lancement de la version 1.4 de Steel24-7.

- Juillet • Version améliorée de la plate-forme.
- Novembre • Lancement de la version 2.0. Accent sur l'intégration. Renforcement des liens avec l'offreur de technologies WebMethods.

## EPILOGUE DU CAS

### 2003

- Janvier • BuyForMetals, plate-forme jumelle de Steel24-7, cesse son activité.
- Mars • Le directeur B2B d'Arcelor annonce le succès de SteelUser, et évoque des "difficultés" dans l'activité de Steel24-7. Demande de moins de transactionnel, et de plus d'intégration.
- Juin • Lancement de la version 2.1 de la plate-forme.
  - La phase pilote est terminée. Steel24-7 aurait atteint sa vitesse de croisière.
  - Les clients doivent payer des frais d'inscription s'ils établissent des liens avec deux fournisseurs ou plus par Steel24-7.

### III. Cas Artprice

Sur le site d'Artprice apparaissait en octobre 2001 une citation de son président, Thierry Ehrmann : "Le marché de l'art est bien plus violent et plus sophistiqué que tous les marchés financiers. C'est pourquoi il a naturellement créé Artprice".

10 Artprice serait l'enfant naturel d'un marché opaque et d'une technologie de l'information. L'objectif de l'entreprise consiste en effet à rendre l'information sur le marché de l'art accessible, abondante et fiable. Le moyen utilisé : compiler des chiffres existants, les traiter, les faire parler afin de rendre le marché plus visible pour les spéculateurs et les différents  
20 acteurs. La valeur ajoutée tient en un archivage informatique de tous les catalogues de vente existants, de tous les résultats d'adjudication, classés, compilés, transformés en indices économétriques, graphiques et analyses. Sur le marché de niche qu'est l'information concernant le marché de l'art, Artprice est leader mondial. Notre cas s'intéresse à l'évolution de cette stratégie d'intermédiation, de la naissance de l'entreprise Artprice en février 1997, à la présentation des comptes à la presse en décembre 2002, trois années après son introduction en bourse. Cette date marque la confirmation d'une tendance à la stagnation des revenus et à la hausse du déficit. L'année 2003, qui est évoquée dans la dernière partie "épilogue", ne voit aucun revirement majeur. La période qui précède la naissance d'Artprice sera également  
20 évoquée au début de l'étude de cas afin de mieux comprendre le contexte de la stratégie menée.

#### A. Les évolutions du contexte : le marché, les technologies, l'entreprise et son système

De nombreux acteurs contribuent à "intermédiaire" les relations sur ce que l'on appelle peut être abusivement le "marché" de l'art. Depuis le début des années 90, ce "marché" a subi des transformations importantes. L'essor des nouvelles technologies de l'information a joué un rôle dans cette évolution.

##### *1. Les acteurs du marché de l'art : l'importance des intermédiaires*

Entre l'artiste – professionnel ou amateur – et l'acheteur particulier – collectionneur, spéculateur, ou simple amateur – se trouvent de nombreux intermédiaires qui favorisent les transactions d'œuvres d'art et surtout qui assurent un rôle d'information sur le marché. Nous  
30 décrivons ici les différents acteurs en insistant sur ce rôle d'expertise.

#### a. Acheter et vendre : le problème de l'information

Mis à part quelques collectionneurs qui font preuve d'une très bonne connaissance en matière d'art, acheter ou vendre une oeuvre nécessite pour le particulier de recourir à des tiers intermédiaires qui joueront le rôle d'experts. L'acte de vendre implique une valorisation du bien, afin d'en tirer le meilleur prix possible. Passer par un intermédiaire permet d'éviter les conflits d'intérêt qui risquent de se poser en cas de vente directe : rémunéré à la commission, l'intermédiaire sera incité à revendre le plus haut possible. De plus, l'intermédiaire peut conseiller sur l'opportunité de mettre en vente une oeuvre d'art particulière selon l'état du marché. Pour ce qui concerne l'achat, le particulier non introduit dans le milieu aura également recours à des intermédiaires spécialisés. Les plus audacieux, ou les plus connaisseurs, passent habituellement par des salles de ventes, qui proposent souvent des prix plus bas. Les autres préfèrent les galeries et les marchands, qui vendent des oeuvres déjà sélectionnées, prêtes à l'exposition, et mieux garanties que par une salle des ventes. Dans tous les cas, le travail d'évaluation reste un exercice spéculatif et contingent à un marché géographique et temporel bien déterminé. C'est pourquoi les prix des oeuvres varient selon les régions ou les pays, et selon les époques (Bounameaux 2003).

#### b. L'intermédiation par les galeries

Nous excluons ici les galeristes loueurs de cimaises, qui exposent des artistes en dehors du marché contre un loyer et, le cas échéant, des frais de vernissage et un pourcentage des ventes. Le galeriste dont il est question ici entretient avec l'artiste qu'il expose des relations plutôt étroites : il opère sur "le premier marché", à savoir le marché sur lequel une oeuvre est vendue pour la première fois après avoir quitté l'atelier de l'artiste. Il n'est généralement pas propriétaire des oeuvres qu'il expose. Il assure la promotion du travail de ses artistes, dont certains sont défendus par lui en exclusivité, pour un territoire déterminé. L'usage veut que le galeriste et l'artiste se partagent à concurrence de 50% le produit de la vente. Les deux parties peuvent travailler ensemble : on dit que la galerie "représente" l'artiste pour un territoire déterminé, avec éventuellement une "galerie mère" qui gère la carrière de l'artiste (Bounameaux 2003). Quand le galeriste découvre les artistes qu'il promeut, dans le cas de l'art contemporain, il participe à la création d'une demande en organisant la publicité et, plus globalement, le marketing de ces derniers (Moulin 1998).

### c. L'intermédiation par les marchands

Les marchands ont régné sur le marché de l'art jusqu'à la deuxième guerre mondiale, reconnus pour leur flair artistique, leur sens commercial, leur capacité à s'attacher les services de grands historiens d'art, leur discrétion. Les modes d'intervention des marchands évoluent pour s'adapter à la crise : ils ont tendance à restreindre leurs surfaces d'exposition sur rue pour se concentrer sur leur clientèle privée, et sont de plus en plus souvent issus des grandes maisons de vente anglo-saxonnes dont ils sont d'anciens experts salariés (Gaillard 1999). Le marchand trouve des oeuvres à exposer, qu'il élit lui-même et qu'il décide de valoriser. Il achète à des particuliers, en salle des ventes, et à ses confrères. De manière générale, il possède les oeuvres qu'il propose. Parfois, il peut prendre des oeuvres en dépôt. Par rapport à la salle des ventes, le marchand est supposé offrir une meilleure garantie sur l'authenticité de l'œuvre. Mais l'avantage dépasse la simple sécurité :

"(...) le marchand joue aussi le rôle d'un conseiller, d'un guide dans l'orientation d'une collection. C'est pourquoi beaucoup d'acheteurs s'en tiennent souvent à un ou deux marchands à qui ils donnent leur confiance. Acheter chez un marchand apporte donc au client une garantie et une sécurité qui, bien sûr, ont un prix..."  
(Bounameaux 2003)

Réciproquement, vendre à un marchand procure l'avantage de la rapidité et de la discrétion. Evidemment, ce dernier tentera d'avoir l'œuvre au prix le plus bas, ce qui peut entraîner le vendeur à rechercher des avis de tierces personnes (Bounameaux 2003).

Notons que les antiquaires et les brocanteurs sont, eux aussi, des marchands. Ils vendent de gré à gré et ont pour ce faire la qualité de commerçant. Si la loi ne différencie pas les antiquaires des brocanteurs, le Syndicat National des Antiquaires précise que ses membres doivent se considérer d'abord comme des spécialistes de la recherche et de l'identification des objets, de façon à être en mesure de formuler un diagnostic sur leur authenticité. Par opposition, les brocanteurs semblent pouvoir se contenter de proposer des objets dont ils ignorent l'auteur et l'époque de création, et pour lesquels ils ne donnent aucune garantie (Gaillard 1999).

### d. L'intermédiation par les maisons de vente

Les maisons de vente ont gagné en influence sur le marché de l'art depuis les années 50. Sotheby's est la première maison de vente qui a compris qu'il était possible de faire

100 concurrence aux grands marchands en organisant les ventes à l'échelle mondiale. Les maisons de vente ont développé le recours à des historiens d'art comme experts, et ont imposé de gros budgets marketing pour faire de chaque vente un événement mondain. Même si les ventes aux enchères ne constituent qu'une fraction du marché de l'art, elles sont devenues la partie la plus visible sous l'effet d'une tendance lourde au déclin des grands marchands, surtout si on la compare à l'état du marché avant la seconde guerre mondiale. Le succès des maisons de vente anglo-saxonnes repose en particulier sur une maîtrise de réseaux d'influence grâce à des opérations efficaces de relations publiques, et sur une image d'objectivité et de professionnalisme convenant bien à des clients moins connaisseurs que par le passé, mais plus sensibles à des préoccupations de liquidité et de rentabilité à moyen terme (Gaillard 1999). Les maisons de vente comme Christie's et Sotheby's sont des sociétés cotées en bourse, qui ont tendance à privilégier les opérations les plus rémunératrices. En France, les maisons de vente ont été jusqu'à ces dernières années des monopoles d'état, et les commissaires-priseurs des officiers ministériels qui avaient obligation d'exercer à l'Hôtel Drouot ou dans un certain nombre de lieux déterminés. Ce système a largement été critiqué : Tajan lui-même, un des commissaires-priseurs les plus influents de Paris, l'accuse d'avoir favorisé une mentalité très  
110 étroitement conservatrice chez les grands commissaires-priseurs français, d'avoir maintenu sans raison un "carcan de réglementations qui remonte jusqu'à Henry II", et d'avoir entraîné une incapacité des maisons de vente françaises à réagir à la concurrence anglo-saxonne (Tajan 1999). Une loi de juillet 2001 a modifié le statut des commissaires-priseurs en France. Ils sont désormais soumis à la concurrence.

Même si l'essor des maisons de vente a conduit à la baisse du poids des marchands sur le marché de l'art, les deux acteurs entretiennent des relations autres que concurrentielles :

120 "Les grandes maisons de vente anglo-saxonnes ont toujours attaché une importance particulière à la clientèle des marchands, qui bénéficient ouvertement de commissions réduites à la vente. Elles entretiennent, de notoriété publique, des relations étroites avec certains marchands français, qui y portent une part importante de leurs acquisitions." (Gaillard 1999)

L'achat en maison de vente suppose de juger *de visu* l'état de conservation de l'œuvre – le catalogue ne reproduisant pas toutes les d'œuvres, et ne rendant pas forcément justice aux œuvres reproduites – et requiert une grande prudence dans l'exercice des enchères. En effet, l'acheteur peu connaisseur peut se laisser entraîner dans des enchères ascendantes, voire se

130 faire manipuler par des enchères fictives. De plus, au prix final de l'enchère, il faut ajouter d'autres frais, comme la rémunération de la salle des ventes. Enfin, les salles des ventes n'offrent pas de garanties, en particulier en matière de faux : les catalogues prévoient presque tous une clause d'exonération de responsabilité (Bounameaux 2003).

140 La vente en maison de vente donne une grande visibilité au bien vendu, augmente les chances qu'il trouve preneur – surtout si la maison de vente a été choisie en fonction des amateurs potentiels de l'œuvre – et propose un processus relativement transparent de fixation des prix. Toutefois, la visibilité peut s'avérer négative si l'œuvre ne trouve pas preneur – par exemple si le vendeur a fixé un prix de réserve non atteint par les enchères – car dans ce cas, le lot ayant été publiquement montré et le désintérêt suscité ayant été notoirement remarqué, il sera pour un temps plus difficile de le négocier : les professionnels parlent d'œuvre "brûlée". Au prix d'adjudication, le vendeur doit déduire la commission de la salle des ventes, les coûts de transport le cas échéant, et souvent les frais de catalogue et la prime d'assurance. Parmi les "pièges" les plus fréquents, on peut noter la "révision" – plusieurs personnes intéressées par un même lot s'entendent pour ne pas surenchérir l'une contre l'autre et organisent plus tard entre eux une seconde vente – ; l'achat avant la vente publique : l'acheteur est le propriétaire de la salle des ventes ou l'un de ses proches, et il organise la vente avant l'enchère ; et l'erreur dans le choix de la salle des ventes : par exemple vendre un petit maître originaire d'une région dans une salle de ventes d'une autre région aboutit à un prix moindre (Bounameaux 2003).

#### e. L'intermédiation par les courtiers indépendants

150 Le courtier, contrairement au marchand, n'est pas propriétaire du bien qu'il négocie. Vendre par l'intermédiaire d'un courtier présente l'avantage d'une convergence des intérêts – il n'essaye pas d'acheter au plus bas mais cherche la meilleure solution pour vendre les pièces au prix le plus avantageux – , d'une bonne rapidité d'exécution, d'un coût relativement plus faible que les autres intermédiaires, et d'une grande discrétion, ce qui est appréciable au cas où la pièce ne trouve pas preneur. Evidemment, ce type de vente de gré à gré comporte des inconvénients, comme le manque de transparence – il est difficile pour le vendeur de vérifier si le prix que le courtier déclare avoir obtenu pour la pièce est bien le prix de vente - et l'absence de publicité sur la vente : un courtier touchera nécessairement moins de monde qu'une salle des ventes ou que la vitrine d'un marchand. La stratégie de vente du courtier est  
160 réputée plus "qualitative" : il cible ses acheteurs et adapte son argumentaire commercial à son



interlocuteur, contrairement au catalogue de ventes aux enchères. Acheter par l'intermédiaire d'un courtier présente alors l'avantage de l'approche personnalisée, d'une veille sur le marché national et international, et d'une relative fiabilité dans le jugement, puisqu'il n'a aucun intérêt à proposer une oeuvre plutôt qu'une autre (Bounameaux 2003).

#### f. L'intermédiation par les foires et salons

Les foires et salons sont parfois considérés comme les seules structures de vente de nature à faire concurrence aux maisons de vente aux enchères, grâce à la forte concentration de marchandises qu'ils suscitent (Gaillard 1999). Les foires peuvent avoir une envergure locale, régionale, nationale ou internationale ; certaines sont généralistes, d'autres sont spécialisées  
170 comme les foires d'art contemporain. Les transactions les plus importantes ont lieu habituellement avant l'ouverture officielle de la foire ou du salon : pendant "l'après-midi professionnelle", sur invitation, où des marchands et spécialistes peuvent dénicher en priorité des oeuvres intéressantes, et le "cocktail de vernissage", également sur invitation, où des personnalités importantes côtoient les clients les plus fidèles, collectionneurs ou amateurs introduits dans le milieu : pour les vendeurs, ces moments représentent l'occasion de faire leur "chiffre". Le public accède à la foire le lendemain, après les privilégiés, alors que les meilleures affaires ont déjà été conclues. Les exposants n'hésitent pas à pratiquer des prix très élevés pour rentrer dans leurs frais de location, de décoration du stand, des invitations, du transport des oeuvres, des frais d'assurance, etc. C'est encore la connaissance qui paye :  
180 l'acheteur peut toujours tomber sur un bien dont le professionnel ne soupçonne pas la valeur réelle – ce qui arrive plus fréquemment dans les foires locales que dans les salons internationaux – et les achats de dernière minute, avant la fermeture du salon, donnent lieu à des négociations plus intéressantes pour l'acheteur qu'en début d'exposition : le vendeur préférant vendre des oeuvres à prix moindre plutôt que de prendre le risque de les "brûler" (Bounameaux 2003).

#### 2. *Evolution du marché de l'art depuis le début des années 90*

Depuis le début des années 90, le marché de l'art se caractérise en France par une déréglementation, et au niveau international par l'essor des pays anglo-saxons comme places centrales dans les transactions. La période a aussi été marquée par un retournement  
190 conjoncturel après le faste des années 80.

#### a. Une déréglementation française

L'Etat français joue un rôle important dans la réglementation du marché de l'art. Au niveau esthétique, il contribue à protéger la création. Dans les années 80, les pouvoirs publics ont mené une politique d'acquisition des œuvres, d'incitation au mécénat, et de soutien aux galeristes par exemple (Moulin 1992). Au niveau économique, une des spécificités françaises tient dans le statut des commissaires-priseurs. Ces derniers ont longtemps bénéficié d'un monopole sur les ventes aux enchères publiques, avec un statut d'officier ministériel dépendant du Garde des Sceaux. Mais, à la fin des années 90, Sotheby's et Christie's ont porté plainte devant la commission de Bruxelles car la vente de meubles et d'objets d'art leur était interdite en France (Oger 1996). Après plus de trois années de discussions de projets de loi visant à réformer le statut des commissaires-priseurs pour les adapter à la législation européenne, une loi est finalement votée en juillet 2001 (Graham 2001), et le monopole prend fin le 25 octobre 2001 à minuit (Vidal 2002). Certains commissaires-priseurs ont rapidement tissé des liens avec les maisons anglo-saxonnes : c'est le cas de Poulain & le Fur, Tajan et Piasa. La réforme de la profession prévoit, outre l'ouverture à la concurrence, une libre fixation des commissions, jusqu'ici réglementées (Anonyme 2001d).

Ensuite, le marché français est caractérisé par son régime juridique et fiscal, qui peut être pénalisant. Selon Jacques Tajan (Tajan 1999), le marché souffre d'une fiscalité à l'importation des objets d'art de 5,5% et d'un droit de suite de 3%. Les Etats-Unis, la Suisse et le Japon, qui représentent les plus grandes réserves d'objets d'art du monde, sont ainsi empêchés de vendre ceux-ci en France. C'est d'autant plus préjudiciable lorsque ces objets appartiennent au patrimoine français. Moulin souligne que dès qu'il s'agit d'œuvres chères, un déplacement important des transactions s'effectue de la France vers les pays anglo-saxons et particulièrement les Etats-Unis, à cause des charges pesant en France sur les transactions effectuées en ventes publiques ou en galeries.(Moulin 1998)

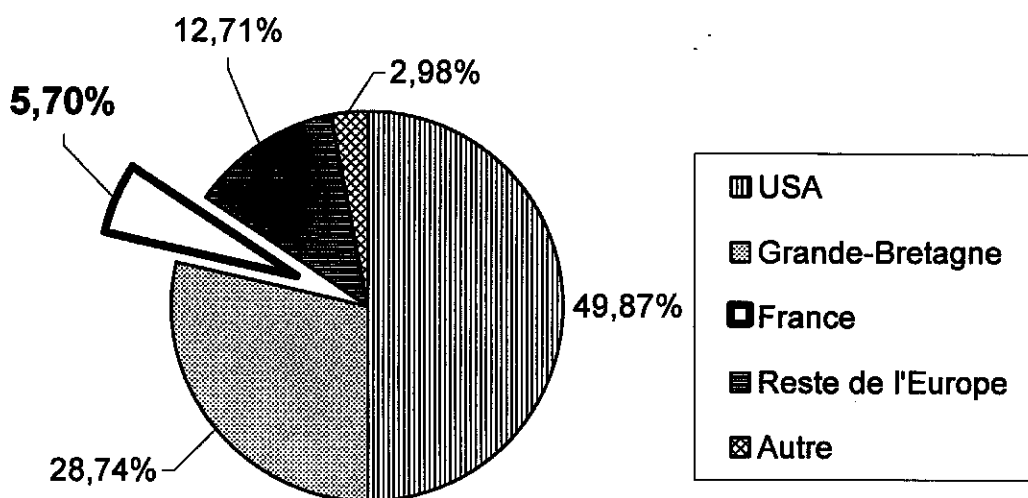
Dès l'année 2000, des fusions transforment la structure de l'industrie des maisons de vente en France. Ainsi François Pinault, déjà propriétaire, via son holding Artemis, de Christie's, a acquis la troisième étude de France Piasa. Bernard Arnault, dont le groupe LVMH est majoritaire dans la société Phillips, troisième maison de vente mondiale, a acheté le premier commissaire-priseur français Tajan (Anonyme 2000c).

#### b. L'essor des anglo-saxons

En terme de poids international, le chiffre d'affaires en 1990 des commissaires-priseurs français frôlait les 10 milliards de francs, et se comparait aux ventes de Sotheby's, alors supérieures à 13 milliards de francs et à celles de Christie's qui étaient proches de 11 milliards de francs. De 1991 à 1994, le chiffre d'affaires des commissaires-priseurs français était, avec des montants compris entre 7 et 8 milliards de francs, supérieur à celui des deux grandes maisons de vente aux enchères anglo-saxonnes, de l'ordre de 6 à 7 milliards, aussi bien pour  
230 Sotheby's que pour Christie's. Ce n'est qu'en 1995 et en 1996 que la situation se renverse : Sotheby's passe en tête la première année, puis est rejointe par Christie's la seconde année, les deux firmes se situant toutefois, avec un chiffre d'affaires légèrement supérieur à 8 milliards, à peine au-dessus des commissaires-priseurs français. En revanche, l'écart recommence à se creuser en 1997 : avec respectivement 10,8 et 11,7 milliards de francs, les deux " majors " anglo-saxonnes distancent à nouveau leurs concurrents français, dont le chiffre d'affaires n'est que de 8,5 milliards de francs (Gaillard 1999).

De manière plus générale, la France, qui s'imposait dans les années 50 comme la place centrale du marché de l'art, avec 90% des enchères mondiales, se retrouve en 1997-1998 en  
240 périphérie, avec moins de 6% des ventes par enchères mondiales (Anonyme 2001d). Si l'on considère les chiffres publiés par les annuaires annuels des ventes, on constate que la France n'occupe qu'une place minime par rapport aux anglais et aux américains (voir figure ci-après).

Figure 20. Place de la France sur le marché mondial de l'art en 1998 (d'après Gaillard 1999, pp. 42)



c. De l'envolée des années 80 à la crise des années 90

Dans les années 80, certains analystes parlent de l'apparition d'une logique de spéculation très forte pour les transactions concernant le marché de l'art. La spéculation sur l'art existe depuis longtemps, mais les années 80 ont vu certains records, largement médiatisés, qui peuvent paraître ahurissants. Ainsi, en mars 1987, Christie's adjuge "Les Tournesols" de Van Gogh pour 39,9 millions de dollars, ce qui constitue un record. Quelques mois plus tard, en novembre, la concurrente Sotheby's vend un tableau du même peintre, "Les Iris", pour 53,9 millions de dollars. En mai 1990, A New York, on franchit un nouveau record, avec "Le Portrait du Docteur Gachet" – encore un Van Gogh – adjudgé pour 82,5 millions de dollars chez Christie's. Quelques jours plus tard, la concurrente Sotheby's crée la surprise en atteignant un record pour un artiste autre que Van Gogh : il s'agit d'un Renoir, "Le Moulin de la Galette" identique à celui du musée d'Orsay, vendu à 78,1 millions de dollars alors qu'aucun Renoir n'avait jamais dépassé 17,7 millions de dollars.

260

Ces coups d'éclat ont pu faire penser à une hausse des cours du marché de l'art, comme on parle de hausse des cours pour des titres en bourse. Toutefois, la situation ne se compare pas. Premièrement, lorsque l'on évalue une hausse des cours, on ne prend en considération que les ventes publiques. Les marchés constitués par les autres intermédiaires que les maisons de vente n'apparaissent pas. Or, la "cote" d'un artiste dépend du partage du marché entre ventes

publiques et négoce (Gaillard 1999). Il apparaît que les ventes publiques représentent 2% des transactions d'objets d'art (Ducourtieux 2000). Deuxièmement, les prix vertigineux atteints à la fin des années 80 ont pu parfois être largement encouragés par les maisons de vente elles-mêmes. Ainsi, deux années après la vente des Iris de Van Gogh, on apprend que Sotheby's  
270 avait avancé la moitié du prix d'achat contre la garantie du tableau lui-même et d'autres tableaux déjà détenus par l'acheteur, un industriel australien. Les propositions de conditions de paiement auraient été faites avant la vente. Quelques mois plus tard, l'homme d'affaire fait faillite, et ne peut concrétiser son achat. Sotheby's récupère alors le tableau, qu'elle revend en privé au musée Getty (Gaillard 1999, Simonnot 1990, pp. 43). Troisièmement, les records ont parfois suscité des doutes sur la nature réelle de la transaction : vraie spéculation ou blanchiment d'argent ? Ainsi, Le Portrait du Docteur Gachet et le Moulin de la Galette ont tous deux été achetés par la même personne : un gros industriel du papier nippon, qui a ainsi déboursé 160,6 millions de dollars. Quelques années plus tard, ce richissime japonais fait faillite, et les tableaux sont saisis (Simonnot 1990, pp. 44).

280

Dès les années 90, le ralentissement économique se transmet aux transactions publiques d'objets d'art. En 1990, le volume d'affaires baisse de moitié dans les deux grandes maisons anglo-saxonnes. Elles réagissent très vite, en licenciant du personnel : Sotheby's parvient même à rester légèrement bénéficiaire. De plus, elles décident par un commun accord de modifier leurs tarifs, en augmentant la commission pour les acheteurs de faibles montants. Les "ententes" entre les deux firmes concurrentes leur permettent de résister dans les périodes difficiles. Ainsi, en 1975, la crise pétrolière avait déjà conduit les deux majors à s'entendre pour instaurer une commission plus élevée pour les acheteurs (Gaillard 1999). Alors que les maisons de vente anglo-saxonnes s'adaptent, les commissaires-priseurs français, incapables  
290 d'augmenter les commissions, perdent encore du terrain (Anonyme 2000c).

### *3. Les nouvelles technologies de l'information et le marché de l'art*

Les anciens acteurs, comme les maisons de vente, ont mis en place des stratégies Internet pour soutenir leur effort commercial. Les nouveaux entrants ont tenté des stratégies parfois plus originales, mais se sont retrouvés pour la plupart d'entre eux assez rapidement en difficulté.

#### a. Les maisons de vente et Internet

De toutes les maisons de vente, Sotheby's a montré le plus d'intérêt pour Internet, avec pour objectif de drainer des objets plus courants que ceux proposés dans les ventes de prestige, et d'attirer une nouvelle frange de la population, plus jeune (Anonyme 2000c). De plus, Sotheby's permet à des professionnels de proposer sur Internet leurs marchandises, avec des commissions avantageuses. La firme d'enchère intervient alors juste pour s'assurer des paiements et de l'authenticité des d'œuvres (Gaillard 1999). La stratégie de Sotheby's a d'abord suscité un enthousiasme lié à l'essor de la nouvelle économie (Peterson 2000). Mais finalement, elle n'a pas porté les bénéfices escomptés. Le rôle d'intermédiation par le site Internet a même pu desservir Sotheby's, avec des clients prenant contact, via le site, avec les marchands, mais achetant directement au marchand sans passer par le site (Vidal 2002).

Christie's a lancé plus tardivement une stratégie Internet, et a fait preuve de moins d'enthousiasme. Internet sert essentiellement d'outil de communication, avec des annonces de ventes, les catalogues en ligne, un moteur de recherche appelé Lot Finder permettant de savoir dans quels lots on peut trouver un objet particulier, un outil pour passer avant les ventes des ordres d'achats par e-mail, et un service de relation clientèle par e-mail. La non mise en place de ventes par Internet s'explique par l'importance accordée au contact humain et à l'examen attentif et *de visu* de l'oeuvre dans un acte d'achat d'objet d'art (Vidal 2002).

#### b. Les sites d'art en difficulté

Les sites de vente d'objets d'art en ligne, qu'ils dépendent des grandes maisons de vente ou qu'ils soient indépendants, se sont dès l'année 2001 retrouvés en difficulté. En France, les principaux acteurs Internet ont rapidement revu leurs ambitions à la baisse. Ainsi, Artface, qui devait s'imposer comme une plate-forme de référence présentant des pièces en vente chez 400 marchands, s'est retrouvée en liquidation judiciaire en mars 2001. Oraos, site spécialisé dans la vente de, et l'information sur, l'art contemporain, a vécu la même mésaventure. Nombre de sites ont dû se diversifier pour survivre, en acceptant de vendre d'autres biens que des objets d'art (Fabien 2001). Fin 2002, une nouvelle réglementation menace les sites d'enchères en France. Le Conseil des Ventes, qui a réformé le statut des commissaires-priseurs, a rendu en septembre un avis visant à interdire les enchères en ligne pour les biens de plus de 150 ans, limite ramenée à 75 ans pour les films et la photographie (Fabien 2002).

## B. La stratégie d'intermédiation Artprice : historique et présentation

330 Nous décrivons ici l'historique d'Artprice, de sa création en février 1997 à décembre 2002, date de présentation des comptes au public pour la troisième année consécutive, et nous présentons les grandes caractéristiques de son fonctionnement en insistant sur le rôle de son fondateur, Thierry Ehrmann.

### 1. *Historique de la plate-forme*

Si l'histoire d'Artprice commence en 1997, il faut remonter dix ans plus tôt, avec la création du Groupe Serveur, pour comprendre la continuité stratégique que représente Artprice.

#### a. Les prémices : Thierry Ehrmann et le groupe Serveur

340 En 1987, Thierry Ehrmann, alors âgé de 25 ans, fonde le groupe Serveur à Lyon. La firme dédie son activité à la collecte et la mise en forme de bases de données, dans différents secteurs. Un des axes de développement consiste en la déréglementation des marchés opaques par une connaissance du droit et des médias électroniques. L'objectif de l'entreprise est de rendre l'information plus transparente grâce à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication. Le groupe s'engage d'abord dans des activités de répondeur vocal, puis dans des services télématiques, puis dans Internet (Guerrier 2001). Petit à petit, le groupe développe des bases de données concernant un nombre toujours plus important de domaines. Dès 1989, le groupe milite en faveur du développement des réseaux, dont Internet. (Serveur 2003)

350 Parmi les 13 sociétés créées par le groupe Serveur, on trouve : le Serveur Judiciaire, fondé en 1993, qui fédère plus de 500 journaux d'annonces légales et judiciaires ; le Serveur Administratif, fondé en 1987, qui regroupe des bases de données juridiques et codes de lois papier ; le Serveur Internet, qui surveille les marques, modèles et brevets sur Internet ; le groupe DTR, filiale du dernier, qui gère des banques de données médicales ; Chemical Server, banque de données mondiales Intranet des principaux producteurs et intermédiaires dans le secteur de la chimie (Ehrmann 2003).

#### b. La naissance d'Artprice

L'histoire d'Artprice a commencé en février 1997. Thierry Ehrmann décide de se lancer dans le marché de l'information sur l'art. Artprice constitue rapidement un fonds de données par achats successifs de bases de données, en particulier l'ADEC/Art Price Annual et le

360 concurrent et leader américain Falk's Art Price Index en 1999. L'entreprise gère un site principal et plusieurs centaines de sites secondaires, qui sont des banques de données verticales provenant de la banque de données mère. En octobre 1999, Artprice rachète Xylogic SA, société suisse spécialisée dans le développement de progiciels destinés au marché de l'art et aux maisons de vente, et ayant développé une série d'indicateurs économiques sur le marché de l'art, incluant plus particulièrement des indices économétriques par artiste, équivalent de sa cote monétaire sur le marché. Cette entreprise, créée en 1985, devient la filiale suisse d'Artprice, assurant la production des analyses et graphiques et la commercialisation des logiciels (Artprice 2003a).

370 Artprice a passé des partenariats avec des événements artistiques de grande ampleur, afin de renforcer sa notoriété auprès de la presse, des professionnels, des institutionnels et des amateurs d'art. On peut citer les deux biennales de Lyon, 2001 et 2003, pour lesquelles l'entreprise a contribué à la création et à la production d'œuvres et Paris Photo, premier événement mondial dans cette discipline.

#### c. L'introduction en bourse et la difficile croissance

Le 21 janvier 2000, Artprice est introduit au nouveau marché, et devient une SA au capital de 6 250 000 Euros. Europ@web détient 17% du capital, et le Groupe Serveur 60%. Le 14 février 2001, la participation d'Europ@web est apportée à Agafin SA, dont les administrateurs sont la financière Agache, Montaigne, et Groupe Arnault SA (Artprice 2003a).

380 Artprice poursuit une stratégie de rachats successifs de bases de données, dont, en mars 2000, les éditions Van Wilder, les Signatures et Monogrammes de Caplan et Creps, et le "Dictionnaire des ventes d'art faites en France et à l'Etranger pendant les XVIIIème et XIXème siècles" d'Hippolyte Mireur, qu'elle réédite en août 2001. Elle rachète également en avril 2000 "l'Argus du Livre de Collection", puis en juin 2000 la banque de données américaine Bayer. En juillet 2001, le "rachat" du Serveur Judiciaire, filiale du groupe Serveur, par Artprice, permet à l'entreprise de bénéficier des bases de données des ventes aux enchères judiciaires, en plus des ventes volontaires (Artprice 2003a). Selon le président directeur général d'Artprice Thierry Ehrmann :

390 "Le groupe serveur a souhaité faire bénéficier les actionnaires d'Artprice de cette acquisition historiquement bénéficiaire. Artprice reprend ainsi un modèle



économique qui a fait ses preuves depuis le 17<sup>ème</sup> siècle : ventes judiciaires et ventes volontaires équilibrant les études de commissaires-priseurs en se régulant sur les périodes de croissance (2/3 de ventes volontaires – 1/3 de judiciaires) ou de récession (1/3 de volontaires – 2/3 de judiciaires)." (Artprice 2001f)

400 Le rachat de la société Serveur Judiciaire apparaît donc comme un moyen peu coûteux pour Artprice – dont le président est le fondateur du Serveur judiciaire – de profiter des revenus relativement stables du Serveur, et de tenter d'aboutir par ce biais à une situation bénéficiaire. Mais malgré un chiffre d'affaires en hausse en 2000, l'entreprise Artprice voit son déficit augmenter. De toutes les entreprises du Groupe Serveur, Artprice reste la seule en déficit structurel (Schenker 2001). Les tentatives pour diminuer les coûts de fonctionnement, en particulier l'arrêt net des dépenses de publicité dès septembre 2001 et le licenciement courant 2002 d'une partie du personnel (23 employés sur les 59), ne parviennent pas à améliorer la rentabilité d'Artprice, qui termine l'année 2002 avec un déficit record, lié à une baisse de son chiffre d'affaires dès 2001.

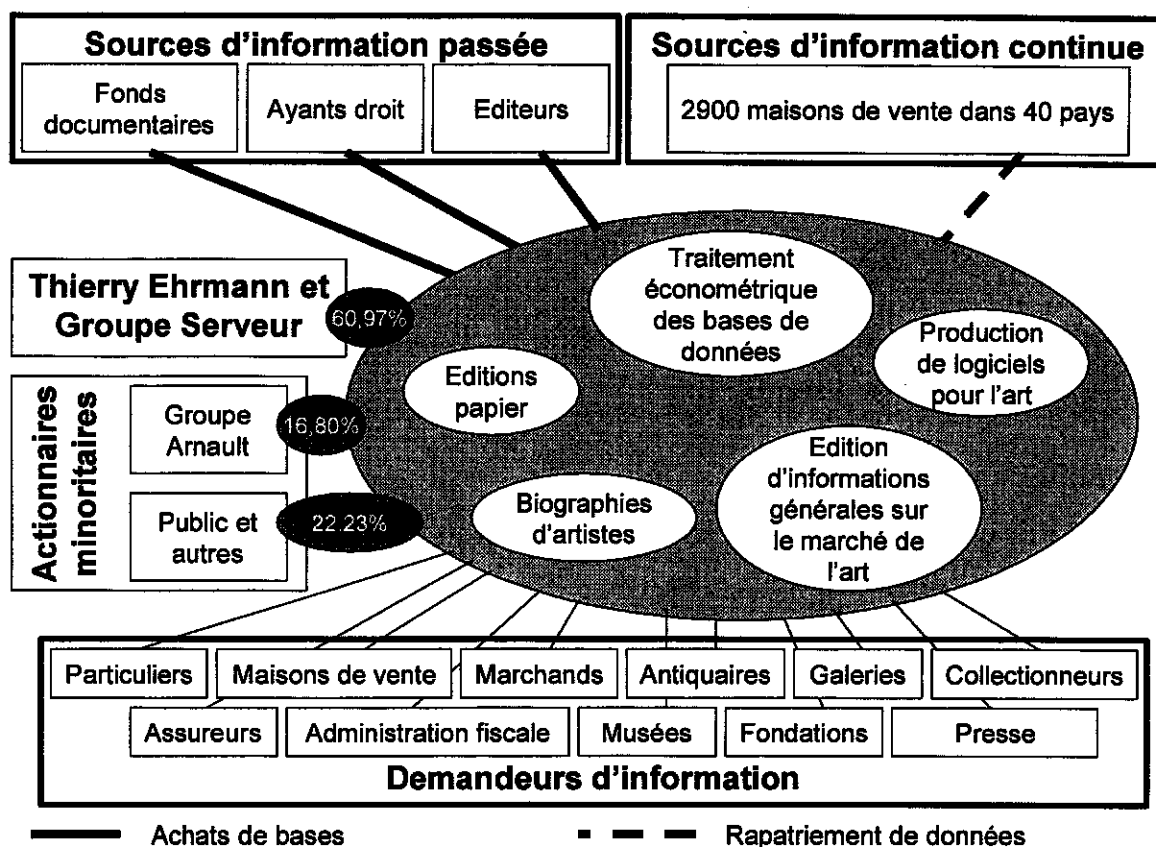
## 2. *Présentation d'Artprice*

Artprice se présente comme le "leader mondial de l'information sur le marché de l'art". Il s'agit de rendre accessible de l'information jusqu'ici détenue par quelques acteurs privilégiés sur le marché.

### 410 a. Schématisation de l'intermédiation par Artprice

Nous proposons un schéma représentant l'intermédiation d'Artprice, entre les fournisseurs et les demandeurs d'information. L'intermédiation consiste en la proposition de bases de données brutes ou retraitées sur le marché de l'art.

Figure 21. Schématisation d'Artprice (représentation synthétisant les informations institutionnelles "à propos de Artprice" sur le site entre juillet 2001 et septembre 2003)



Artprice vend ses services selon deux modalités. La première passe par un achat d'unités "à la carte" : chaque utilisation ou consultation des informations contenues dans les banques de données donne lieu à une déduction d'un nombre d'unités selon la tarification. Ainsi, la consultation des résultats détaillés d'adjudication coûte 1 unité par oeuvre, les cotes et indices 10 ou 30 unités par artiste, les biographies de 5 à 50 unités. Chaque unité coûte 1 Euro. Le client peut acheter une carte de 20, 60 ou 130 unités selon un tarif dégressif. La seconde modalité offerte au client consiste en un abonnement illimité à la journée ou à l'année, par paiement annuel ou mensuel. Artprice vend également les ouvrages papier sur son site, dans sa "boutique Artprice.com".

#### b. Fonctionnement interne d'Artprice

Artprice compte un effectif de 56 personnes en 2001. Parmi ces 50 personnes, on trouve une majorité de personnes très qualifiées, niveau bac + 6 et 11 nationalités différentes. Ce souci de la qualité dans les embauches serait lié au caractère mondial de la banque de données : les catalogues et indications reçus des maisons de vente sont dans la langue de leur pays et

doivent être traités sans risque (Falzon 2000). Fin 2002, l'effectif descend à 38 personnes (EurostockCity 2003).

440 En 2001, Artprice comprend cinq départements. Le département « collecte, saisie, traitement, enrichissement des données » reçoit quotidiennement 2000 à 2500 résultats d'adjudication détaillés, qui viennent enrichir la banque de données. Dans le cas où un artiste n'est pas répertorié, des spécialistes de l'Ecole du Louvre font les recherches nécessaires avant de l'intégrer à la banque. Un deuxième département est chargé de reconstituer en banques de données des fonds éditoriaux, un troisième s'occupe exclusivement de la gestion de la banque de données de biographies d'artistes. Les études économétriques sont réalisées par un quatrième, et le cinquième, le département "R&D", est Xylogic Suisse, qui développe des suites de progiciels intranet/extranet d'aide à la gestion pour les acteurs du marché de l'art. Parmi les progiciels, on peut citer Xylas, qui gère les ventes aux enchères ; Artbase, progiciel de gestion des galeries d'art, et Signbdn progiciel de pilotage des tableaux lumineux pour l'affichage en temps réel des enchères pendant une vente, et leur conversion en différentes monnaies. Certains de ces progiciels sont développés sur mesure pour des maisons de vente comme Christies, Sotheby's, Phillips, et Bonhams (Artprice 2001i). D'abord basée en Suisse, la filiale Xylogic est rapatriée en juin 2001 à Lyon, afin de réaliser des économies de coûts.  
450 (Artprice 2001f)

Courant 2002, quatre nouveaux départements s'ajoutent aux cinq existants. Tout d'abord, le département "Wineprice" se concentre sur les résultats des ventes aux enchères internationales de vins et spiritueux. Ensuite, un département s'occupe de faire paraître des ouvrages spécialisés sur le marché de l'art, tant d'un point de vue sociologique, économique ou juridique. Un autre département dédie son activité aux livres anciens, en particulier en regroupant les résultats des ventes mondiales d'ouvrages anciens depuis 1983. Enfin, un dernier département rassemble l'activité anciennement menée par le Serveur Judiciaire, "racheté" par Artprice en juillet 2001 (Artprice 2003c).

#### 460 c. Le rôle du fondateur Thierry Ehrmann

Artprice doit beaucoup à la personnalité de son dirigeant-fondateur, Thierry Ehrman, né en 1962. Individu se décrivant comme franc-maçon à la philosophie anarcho-marxiste, il mélange par ses discours excentriques le thème de l'Internet, les questions politiques, sexuelles, religieuses, et sociales, dans un assemblage se voulant visionnaire. Ainsi, des liens

cachés sur le site du Groupe Serveur conduisent à un portail appelé "Net Nobility" listant des groupes anarchistes, révolutionnaires ou anti-capitalistes, à un essai en latin, traduit en français sur une autre page, intitulé "obscurum per obscurius" ("expliquer l'obscurité par l'obscur"), ou encore à une déclaration rageuse rédigée après l'envoi par les Américains de troupes en Irak. Dans "obscurum per obscurius", l'auteur Thierry Ehrmann parle de lui à la

470 troisième personne en se désignant par E.T. :

"E.T. accompagne son voyage d'images symboliques, d'un côté le grand livre de la loi, de l'autre le Grand Livre qu'est la Bible. Entre, sans dieu ni maître, mais toujours à la recherche du sens, il promène sa chair, sa pensée, son rapport à la société. Chaque fois, il s'éprouve, le terme se pétrit de souffrance, dans l'abandon." (Ehrmann 2002)

La conviction qu'il affiche à qui veut l'entendre est qu'une immense matière première d'informations économiques, juridiques ou professionnelles, existe sans que nous le sachions. Certains acteurs économiques vivent de la rétention d'informations et en font payer très cher

480 l'accès. Fortement ancré dans la région lyonnaise, Thierry Ehrmann explique abominer le milieu de la bourgeoisie, d'où il est pourtant issu, qui selon lui vit de ses carnets d'adresses, de ses réseaux, et d'un monopole sur l'information, dont ses membres seraient les initiés. Son objectif est bien de s'attaquer à la masse d'informations virtuelles, qui circule tous les jours sans que le grand public n'en soit tenu au courant, entre des partenaires qui s'entendent sur la rétention du savoir. Par la création de bases de données sur de l'information publique difficilement accessible et compréhensible, comme l'information administrative et juridique, il prétend contribuer à créer une société plus libertaire :

"Les enfants d'aujourd'hui grandissent dans un monde de réseaux et de connectivité généralisée au sein duquel la conception agressive du domaine réservé du moi, qui caractérisait l'ère de la propriété, cède la place à une

490 perception de la réalité en termes d'indépendance et d'implication mutuelle. Une conception plus sociale que concurrentielle et liée à un mode de pensée plus responsable et consensuel." (Ehrmann 2001)

Promoteur de l'art contemporain, il a contribué en 2001 pour 6 millions de francs à plusieurs événements, a acquis pour 5 millions d'œuvres, et travaille sur un projet de création à Lyon d'un musée privé de la photo et de l'image numérique. Il détient 95% du groupe Serveur, sa

fortune s'élève à \$119 millions, et il possède environ 1500 œuvres d'art. Il se considère comme un mécène de l'art contemporain (Ferrero 2001, Schenker 2001).

500 C. Que propose Artprice aux différentes parties prenantes ?

L'ambition d'Artprice par son directeur Thierry Ehrmann :

"Être capable d'étendre à l'infini sa présence mentale, être universellement connecté afin de pouvoir affecter et façonner peu à peu la conscience des êtres humains par la distribution du savoir organisé (la banque de données), telle est l'ambition des industries du troisième millénaire." (Ehrmann 2001)

Il s'agit d'éclairer un marché opaque, et de contribuer ainsi à son décollage et à sa "normalisation". Artprice affiche l'objectif de façonner le marché de l'art selon des normes et des lois, dont il donnerait les clés.

510 1. *L'activité d'Artprice : rendre accessible l'information sur le marché de l'art*

La stratégie d'intermédiation d'Artprice consiste en une centralisation de l'information disponible sur le marché, en un retraitement pour en assurer la lisibilité, et en une diffusion la plus large possible.

a. Centralisation de l'information

En rachetant de multiples bases de données éparpillées à travers le monde, Artprice contribue à rendre plus accessible l'information. Il s'agit de "normaliser" le marché de l'art et de contribuer à sa transparence (Artprice 2001d). L'information concerne à la fois le marché dit "secondaire", c'est-à-dire les ventes publiques d'œuvres anciennes, et le marché dit "primaire", celui des artistes contemporains dont les œuvres ne passent pas en maisons de vente.

520 L'information liée au marché "secondaire" est constituée des bases de données anciennes rachetées courant 2000 et des résultats d'adjudications rapatriés tous les jours de 2900 maisons de vente du monde entier et compilés dans les bases. L'information liée au marché "primaire" est constituée des banques de données de biographies d'artistes recensant plus d'un million d'artistes dans le monde, non encore cotés en ventes publiques (Artprice 2001g). La masse de données centralisée par Artprice en fait le leader mondial des banques de données d'information sur le marché de l'art. Pour augmenter encore cette quantité, Artprice s'est portée volontaire en juillet 2001 pour le rachat du groupe français @uctionspress, qui édite la Gazette de l'hôtel Drouot, le Moniteur des ventes et le pôle Internet, et qui regroupe donc les

annonces et les résultats des ventes aux enchères en France (Artprice 2001a). Mais Artprice  
530 n'a finalement pas remporté la transaction.

#### b. Traitement de l'information

Artprice propose des indices professionnels sur mesure, à intégrer dans les portails  
internationaux du secteur banque et assurance. Les commandes concernent essentiellement la  
production d'indices spécifiques pour des polices d'assurance standards, et d'outils permettant  
aux banques de gérer les performances du patrimoine en œuvres d'art de leur clientèle "private  
banking" (Artprice 2000c). En septembre 2000, Artprice propose, en plus des cotes et indices  
par artiste, un retraitement de l'information sous forme d'indicateurs de dispersion et de  
fourchettes des prix. Ainsi, le client sait si les prix sont plutôt fortement concentrés autour de  
la cote de l'artiste, ou au contraire très dispersés (Artprice 2000e). Les données  
540 économétriques sont supposées aider les professionnels et les collectionneurs face à une  
décision concrète d'achat, de vente ou d'estimation. Artprice offre donc des informations qui,  
certes, existent déjà, mais il les compile, les fait parler afin de rendre le marché plus lisible, et  
donc plus prévisible, pour ses différents acteurs (Ducourtieux 2000). Thierry Ehrmann  
explique sa notion de la valeur ajoutée par Artprice :

"On emprunte la voie de Reuters pour qui l'information vendue doit dégager une  
plus-value pour le client. Nous estimons que si une personne achète pour 4 dollars  
une information sur le marché de l'art à Artprice.com, elle doit en tirer un bénéfice  
de 200 dollars par l'avantage qu'elle lui procure." (BenchmarkGroup 2001)

#### c. Diffusion de l'information et renforcement du marché

550 La diffusion de l'information par Artprice se fait par différents canaux. Tout d'abord, le canal  
édition papier et CD-ROM, avec des éditions d'ouvrages sur les cotes d'artistes chaque année  
comme Artprice Annual, la réédition d'ouvrages anciens, comme le "Dictionnaire des ventes  
d'art" d'Hippolyte Mireur, ainsi que des guides concernant les aspects juridiques,  
sociologiques ou économiques du monde de l'art ou plus généralement du monde des  
enchères. Artprice participe également à la rédaction de rubriques "marché de l'art" dans  
l'hebdomadaire News Bourse, dès septembre 2001, le groupe Serveur ayant acquis une  
participation stratégique dans la société News Bourse Group, éditrice de News Bourse. La  
rédaction d'une rubrique consacrée aux valeurs d'art doit inciter les lecteurs de l'hebdomadaire  
financier à devenir clients d'Artprice (Artprice 2001b). Ensuite, Artprice diffuse l'information  
560 par Internet et Minitel. Dès le 20 février 2001, Artprice propose de l'information gratuite sur

son site. Plus de 250 indices généraux, sous forme de graphiques de prix et de volumes, traduisant l'évolution du marché de l'art depuis plusieurs années, sont mis à la disposition des professionnels de l'art et des amateurs. L'objectif est d'inciter les internautes à en savoir plus, donc à se transformer en clients Internet d'Artprice (Artprice 2001e). En mai 2002, Artprice lance un fil d'information en continu appelé ArtMarketInsight, donnant jour après jour les grandes tendances de l'évolution du marché de l'art, et proposant des analyses thématiques réalisées par l'équipe d'économétrie de la firme (Artprice 2002a). Une partie des dépêches est consultable gratuitement en ligne. En octobre 2002, Artprice lance un portail Internet constitué de 900 000 adresses de galeries, artistes, marchands, et maisons de vente, essentiellement. Ce portail, appelé "Art-online.com", n'indexe pas automatiquement les sites, mais officialise par contrat un lien direct avec les webmasters et créateurs de sites d'art (Artprice 2002b).

La diffusion se fait auprès de plusieurs types de clients : les particuliers et les professionnels. Les professionnels reçoivent évidemment toute l'attention d'Artprice. En 2000, une étude prévoit que les opérations de la firme avec les professionnels vont rapidement représenter la plus grosse part de son activité (Falzon 2000). Toutefois, ces derniers apparaissent plus réticents que prévus à rejoindre Artprice.

## 2. *La quête de la confiance des acteurs du marché de l'art*

Artprice est un nouveau venu dans le monde de l'art. Il doit donc susciter la confiance pour se faire accepter par les acteurs du milieu. Mais la question de sa légitimité se pose.

### a. *La transparence du marché de l'art en question*

Les salles des ventes, qui rendent publics les prix d'adjudication, ont fait accepter l'idée selon laquelle le prix de vente public est un prix de concurrence sur un marché transparent. Leur succès tient d'ailleurs certainement en partie à cette caractéristique (Gaillard 1999). Artprice s'inscrit dans cette tendance, et applique au marché de l'art le savoir-faire déjà développé sur d'autres marchés considérés comme "opaques". Thierry Ehrmann explique sa vision de la transparence des marchés :

"Quand je dis "opaque", ce n'est pas toujours le fait de dissimuler volontairement des informations. C'est aussi la difficulté d'y accéder. Par exemple, le droit communautaire est opaque. En résumé, nous nous mettons sur des marchés sur lesquels un petit nombre d'individus détiennent une somme d'informations

maximum. J'ai considéré que trois marchés globaux allaient être bouleversés par Internet de par leur fonctionnement opaque : les matières premières, les marchés financiers et le marché de l'art." (BenchmarkGroup 2001)

600 Toutefois, le fonctionnement des transactions d'objets d'art s'appuie aussi sur l'expertise de certains – marchands, commissaires-priseurs, antiquaires – et sur une certaine volonté parfois de ne pas divulguer le prix des œuvres échangées. Ainsi, le choix de passer par un marchand plutôt que par une salle des ventes peut s'expliquer par un besoin de discrétion dans la transaction. Une grande partie des transactions s'effectue donc dans l'ombre, et échappe à toute compilation dans des bases de données "officielles" (Bounameaux 2003, Ducourtieux 2000).

#### b. Quelle légitimité pour Artprice ?

610 Artprice apparaît comme un nouveau venu dans le monde de l'art. Nombre de ses choix stratégiques visent à la construction progressive d'une légitimité dans le milieu. Ainsi, la prise de participation pour 16,8% de Bernard Arnault, déjà actif sur le marché de l'art par sa participation majoritaire dans Christie's, Phillips et Tajan, et mécène de la culture, a pu donner une crédibilité au projet Artprice. De plus, dès juin 2000, l'entreprise s'implique dans le mécénat avec une participation à la création et la production de six d'œuvres exposées à la Biennale d'Art Contemporain de Lyon, troisième mondiale par le nombre de visiteurs (Artprice 2000a). En août 2000, Artprice participe en tant que partenaire officiel et exclusif à l'exposition Paris Photo, ce qui lui permet de s'afficher comme également présent dans l'information sur le marché de l'art photographique (Artprice 2000b). L'année suivante, Artprice renouvelle son soutien à la Biennale de Lyon, en contribuant à la production de neuf d'œuvres exposées. Les résultats de la précédente Biennale pour Artprice sont en effet décrits comme très positifs :

620 "[La] première incursion dans le circuit des Biennales internationales s'est soldée par des résultats exceptionnels en termes de notoriété, auprès de la presse internationale (plus de 1150 journalistes), des professionnels, des institutionnels et des amateurs d'art. A titre d'illustration, la fréquentation du site artprice.com a augmenté de 150% dans le mois qui a suivi l'événement (septembre 2000) et a continué à croître par la suite. Plus de 50000 comptes clients ont été ouverts entre juin et septembre 2000." (Artprice 2001c).



Thierry Ehrmann lui-même s'implique dans le mécénat, en achetant chaque année entre 3,5 et 5 millions de francs en d'œuvres d'art, en s'entourant d'une équipe de conseillers – galeristes, conservateur du musée d'art contemporain de Lyon – pour le choix des artistes à encourager, et investit 90 millions de francs dans un nouveau bâtiment, musée privé de la photo, vidéo et image numérique, à Lyon. (Ferrero 2001)

Si pour les professionnels et connaisseurs, Artprice lance des campagnes visant à le rapprocher du milieu artistique, pour le grand public, la légitimité semble forcée par une stratégie très particulière de diffusion de l'information par Internet. Celle-ci consiste, en particulier, à multiplier le nombre de sites "secondaires" rapatriant ceux qui les consultent sur le site Artprice.com. Il existe environ 900 sites "secondaires", visant à drainer le plus possible d'internautes vers le site principal. Ainsi, une recherche concernant le prix de l'art sur un moteur de recherche peut donner, dans les 20 premières réponses, 20 sites différents ramenant sur Artprice.com. Cette tactique de rachats de noms de domaines et de "bouclage" des internautes peut se considérer comme contraire aux convenances de l'Internet ("Netiquette"), et comme une entrave à la liberté de choix du consommateur potentiel. Certains considèrent même cette pratique comme une forme de "spamming" (ArtBusiness.com 2000).

#### D. Forces et faiblesses de la stratégie Artprice

Il s'agit dans cette partie de comprendre les modalités d'appropriation de rente par la stratégie d'intermédiation Artprice. Les tentatives de verrouillage des clients aboutissent difficilement, à cause d'une difficulté à combiner la centralisation de l'information, pilier de la stratégie de l'entreprise, et l'objectif de transparence du marché, donc de décentralisation de l'information, finalité affichée de la stratégie.

##### *1. Une volonté de verrouiller les parties prenantes*

Nous distinguons ici la clientèle privée de la clientèle professionnelle, chacune recevant des traitements commerciaux différents.

##### a. La clientèle particulière : attraction et rétention

Artprice compte en octobre 2000 une base clientèle propriétaire de plus de 450000 clients. L'entreprise vend entre 25 et 50\$ la consultation de sa base d'information (Artprice 2000d). Pour attirer la clientèle particulière, Artprice propose dès septembre 2001 une consultation gratuite de certaines données sur son site, afin d'inciter à la consultation des données payantes

(Artprice 2001e). Pour augmenter les revenus issus des clients captifs, Artprice met en place fin 2002 un système de "kiosque" sur le modèle du Minitel, avec une tarification à la minute (Artprice 2002a). D'autre part, une segmentation plus fine de la clientèle permet de réorganiser le système tarifaire en six options, allant de 15 € pour un accès à la journée, à 899 € pour un accès annuel privilégié. Entre les deux, on trouve des abonnements mensuels de différents tarifs.

b. La clientèle professionnelle : développer des partenariats

La clientèle professionnelle constitue pour Artprice la principale source potentielle de revenus. C'est pourquoi le développement des relations entre Artprice et les banques, les assurances, les maisons de vente, marchands d'art, antiquaires, galeries, collectionneurs, administrations fiscales, musées, fondations et presses économique et financière, est considéré comme une priorité dès l'année 2000 (Falzon 2000). En avril 2001, Artprice annonce le lancement d'une suite logicielle unique, appelée eSA3, pour "e-Solutions for Art and Auction", destinée aux maisons de vente, aux galeries, aux antiquaires, conservateurs, etc. et permettant de gérer les ventes, d'organiser le stockage, les inventaires, et les estimations des œuvres, de développer les banques de données artistes et clients, et d'effectuer la gestion administrative et comptable courante. Ce logiciel permet également, par un système extranet, de relier les institutions l'ayant adopté à Artprice, facilitant ainsi le rapatriement de l'information sur les ventes vers le département de saisie et de compilation de cette dernière (Artprice 2001h). Tout au long de l'année 2001, il est prévu de développer les partenariats avec la clientèle professionnelle, en signant des contrats de distribution organisant les échanges d'information entre Artprice et les professionnels, par lesquels ces derniers garantissent à Artprice une certaine exclusivité dans "l'approvisionnement" et la "fourniture" en information. Fin 2001, Artprice annonce un retard dans la signature des contrats B-to-B. Thierry Ehrmann explique ce retard :

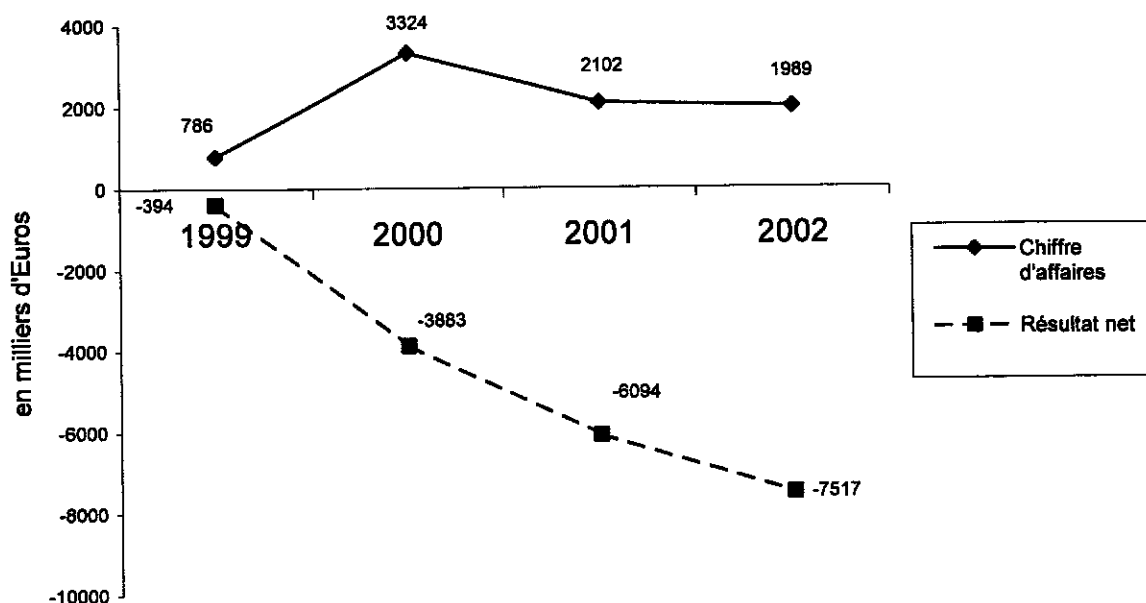
"Nous abordons avec prudence tout contrat qui nous garantirait une exclusivité sur un plan territorial ou sur un champ d'action spécifique. La position dominante dont nous disposons actuellement pourrait alors se retourner contre nous, notamment en vertu du Sherman Act et de la réglementation européenne sur la concurrence." (Qualisteam 2001)

Les contrats prévus posent donc un problème juridique, ce qui conduit l'entreprise à les auditer plus amplement pour s'assurer de leur conformité au droit de la concurrence (Artrprice 2001g).  
690

### c. Une difficile croissance des revenus

Après une année de croissance forte des revenus en 2000, le chiffre d'affaires s'érode courant 2001 (voir figure suivante). Cette baisse sensible est imputée à un retard dans la signature des contrats B-to-B voulu par Artrprice, afin de veiller à la conformité de ces contrats avec le droit de la concurrence. Fin 2001, la perspective affichée par Artrprice est relativement optimiste, avec l'assurance que les contrats seront bien signés en 2002, et, pour la clientèle particulière, le lancement du modèle kiosque, avec une facturation à la minute, qui doit, selon Thierry Ehrmann, "monétiser fortement l'audience acquise et la développer" (Qualisteam 2001).

700 **Figure 22.** Evolution du chiffre d'affaires et du résultat net d'Artrprice entre 1999 et 2002 (source : Bourse de Paris)



Quelques mois plus tard, en mai 2002, il est reconnu qu'Artrprice ne parviendra pas à remonter son niveau d'activité, malgré les efforts entrepris. Non seulement les revenus stagnent, mais en plus, les charges parviennent difficilement à être maîtrisées. Si les forts investissements en système informatique et la hausse des frais de personnel marquent les débuts de l'entreprise, les années 2001 et 2002 sont caractérisées par des actions en faveur de baisses de coûts. Mais Artrprice s'est lancé dans un programme infructueux de rachat d'actions : les résultats

710 financiers accusent des pertes importantes à cause de moins values sur les actions détenues (BenchmarkGroup 2002).

*2. La gestion de la concurrence par Artprice : combiner la transparence de marché et la centralisation de l'information*

Qui sont les concurrents d'Artprice ? Comment Artprice gère-t-il ses relations avec ceux-ci ? La plupart d'entre eux adoptent une stratégie de niche, et laissent à Artprice la suprématie sur les bases de données générales des ventes. Mais l'entreprise leader est confrontée au dilemme de sa stratégie : centraliser l'information et favoriser la transparence, donc la décentralisation. Les concurrents apparaissent alors essentiels à Artprice pour éviter toute accusation d'entrave à la concurrence, mais ils peuvent aussi représenter un danger s'ils nuisent à l'exclusivité de la capacité de centralisation de données par Artprice.

720 a. Les différents concurrents d'Artprice

Artprice garde une position de leader incontesté. Les concurrents ne rivalisent donc pas à la même échelle. Un de ceux-ci, Artnet, entreprise allemande cotée au Nouveau Marché germanique, propose de l'information sur les prix pratiqués dans les galeries – en reliant plus de 1300 galeries à travers le monde – et des synthèses des enchères de ces dix dernières années. Le site présente des reproductions des œuvres d'art, contrairement à Artprice qui cherche à éviter les droits d'auteurs. Artnet a été fondé en 1989 par un groupe de marchands d'art, et offre également des analyses spécifiques sur l'évolution des prix de l'art africain depuis 1927. L'entreprise, qui voit ses revenus stagner, affiche un déficit en baisse en 2002 (Artnet 2002). Un autre concurrent, Gordon's, se concentre sur les gravures et photographies.

730 Il rassemble plusieurs publications fameuses : les catalogues annuels de Martin Gordon, les catalogues de Davenport, et ceux de Lawrence, qui sont consacrés aux prix des épreuves imprimées : gravures, estampes, photographies (Gordon's 2003). Art Sales Index bénéficie d'un historique plus long qu'Artprice. L'entreprise, fondée en 1968, édite des "registres" visant à recenser les prix des œuvres vendues en maisons de vente. L'entreprise s'est lancée dans la diffusion de ces registres par voie électronique en 1983. Aujourd'hui, la base de données permet de compiler l'activité de 500 maisons de vente à travers le monde et donne une visibilité sur les prix de l'art depuis 1956 (Art-sales-index 2003). Artfact est une entreprise fondée en 1989, qui fournit les résultats de 350 maisons de vente. Une des spécificités du site réside dans une base de données de plus de 300 000 images (ArtFact 2003).

740

b. La difficile compatibilité entre transparence et centralisation de l'information

Le 14 décembre 2001, le tribunal de Commerce de Paris rend un jugement opposant Artprice à une entreprise concurrente. Artprice reproche à cette dernière d'avoir extrait en deux jours des données biographiques de plus 36 000 artistes sur sa base d'accès libre et gratuit. L'entreprise "a ainsi pu nourrir sans frais sa base de données à partir d'éléments rassemblés par Artprice." Elle affirme "qu'il ne saurait y avoir atteinte à la propriété car l'accès à Artprice était libre et gratuit d'autant qu'elle avait été sollicitée par la publicité d'Artprice." Mais selon Artprice :

750

"Artprice a consacré des ressources pour constituer sa base de données. La mise à disposition gratuitement de certaines données biographiques contenues a pour finalité d'amener les internautes consultant son site à consulter également les données accessibles moyennant paiement et non de permettre à un tiers d'en tirer partie pour constituer ou corriger sans frais sa propre base de données." (Tribunal de Commerce, 2001)

760

Artprice gagne le procès. Une année auparavant, en juin 2000, le Groupe Serveur avait été condamné par la Cour d'Appel de Lyon pour plagiat. En effet, le Serveur Administratif, filiale du groupe Serveur spécialisée dans l'information issue du journal et du bulletin officiel, avait rapatrié les données diffusées par les Editions Législatives. Selon Thierry Ehrmann, il ne s'agit pas de plagiat, puisque les données sont publiques, et que le groupe Serveur retraite ces informations pour les rendre accessibles au grand public. Selon lui, l'éditeur à l'origine de la plainte souhaite défendre une situation de monopole (Tanant 2002). Ces deux procès montrent l'ambiguïté d'Artprice, qui souhaite à la fois rendre le marché transparent en diffusant l'information, mais qui, pour s'assurer une rente, doit centraliser l'information et lutter contre les concurrents qui diffusent la même information.

E. Epilogue et synthèse historique

Nous expliquons dans cette partie quelques aspects marquants de la période succédant à l'annonce des mauvais résultats 2002, puis nous résumons les jalons de l'histoire d'Artprice.

a. Epilogue : l'après décembre 2002

770

L'annonce des résultats en décembre 2002 montre une incapacité de l'entreprise à atteindre l'équilibre, malgré l'annonce en 2000, 2001 et 2002 de perspectives optimistes jamais

atteintes. Ainsi, le chiffre d'affaires stagne et le résultat net s'aggrave. Le cours de l'action ne dépasse pas les 1 ou 2 €. En février 2003, Artprice annonce des suppressions supplémentaires de postes, une diminution des salaires, la priorité donnée aux contrats de reversions de type Minitel avec une facturation à la minute, et la finalisation des contrats B-to-B (Artprice 2003b).

b. Quelques jalons de l'histoire d'Artprice

**PROLOGUE DU CAS**

**1987**

- Thierry Ehrmann fonde le Groupe Serveur, dont une des premières filiales est le Serveur Administratif.

**1993**

- Thierry Ehrmann fonde le Serveur Judiciaire, fédération de journaux d'annonces légales et judiciaires.

**CAS ARTPRICE**

**1997**

- Février • Création d'Artprice, et achat de l'ADEC/Art Price Annual et du Falk's Art Price Index.

**1999**

- Octobre • Artprice rachète Xylogic SA, firme suisse spécialisée dans le développement logiciel pour le marché de l'art.

**2000**

- Janvier • Introduction d'Artprice au nouveau marché. Europ@web détient 17% du capital.
- Février • La participation d'Europ@web est apportée à Agafin, du groupe Arnault.
- Mars • Achat des éditions Van Wilder, des signatures et monogrammes de Caplan et Creps, du Dictionnaire de Mireur.
- Avril • Achat de l'Argus du Livre de Collection.
- Juin • Achat de la banque de données américaine Bayer, et implication dans la Biennale d'Art Contemporain de Lyon.
- Le serveur administratif est accusé de plagiat par les Editions Législatives, qui gagnent le procès.
- Juillet • Artprice achète le Serveur Judiciaire.

- Août • Artprice partenaire officiel de Paris Photo.
  - Septembre • Artprice propose des analyses économétriques.
- 2001**
- Février • Artprice propose de l'information gratuite sur son site.
  - Avril • Lancement d'une suite logicielle, eSA3, destinée aux professionnels.
  - Juin • Artprice renouvelle son partenariat avec la Biennale d'Art Contemporain de Lyon.
  - Juillet • Artprice se porte volontaire pour l'achat du groupe @uctionspress, éditeur du pôle Drouot.
  - Septembre • Artprice stoppe net ses dépenses de publicité. Acquisition d'une participation stratégique dans la société News Bourse Group.
  - Décembre • Annonce de revenus en baisse et d'un déficit en hausse. Le retard pris dans la signature des contrats B-to-B est supposé expliquer ces mauvais résultats.
  - Artprice accuse un concurrent de plagiat, et gagne le procès.
- 2002**
- Mai • Lancement de ArtMarketInsight.
  - Octobre • Lancement d'un portail dédié au monde de l'art par Artprice.
  - Décembre • Baisse des effectifs d'Artprice. Lancement d'un système kiosque avec une tarification à la minute.
  - Annonce de revenus stables et d'un déficit en hausse.

<b>EPILOGUE DU CAS</b>
------------------------

**2003**

- Artprice limite les communiqués de presse sur sa santé financière. Le cours de l'action continue de chuter, et les perspectives sont à la baisse.





#### IV. Cas Solo-Market

“Five years ago, lunchtime queues at the dozen teller windows of the Nordea bank branch in Helsinki's financial district would have stretched to a half-hour. But shortly after noon on a recent Monday, only four tellers serve customers - and even then, no lines.” (Echikson 2001)

Retiré de son contexte, ce petit paragraphe pourrait être compris comme le constat d'un échec, l'illustration de l'agonie d'une banque qui, en cinq années, aurait perdu sa clientèle, supprimant du personnel et fermant des agences. Pourtant, Nordea est loin d'être une banque agonisante. L'auteur de ces lignes, journaliste pour Business Week, a intitulé son article « The dynamo of e-banking » : il s'agit bien d'un constat de progrès pour une banque qui a réussi à imposer un modèle Internet en développant une plate-forme mixte comprenant à la fois des services de e-banking et des services de e-commerce.

Dans cette étude de cas, nous concentrons notre attention sur les services de e-commerce, proposés par la place de marché Solo Market de Nordea. Celle-ci fait partie d'une plate-forme plus large, appelée Solo, qui comprend des services de e-banking destinés aux clients particuliers. La plate-forme Solo ne peut être assimilée à une stratégie d'intermédiation, mais plutôt à un canal supplémentaire, en plus du téléphone et des agences, qui offre aux clients la possibilité de gérer leurs comptes et d'acheter à la banque des produits financiers simples. La place de marché Solo Market, elle, ne propose aucun service bancaire, mais intermédie les relations entre des clients "acheteurs" et des clients "vendeurs" de Nordea, et a pour objectif de faciliter les rencontres et les transactions entre les deux. Notre cas s'intéresse à l'évolution de la stratégie d'intermédiation Solo Market de sa naissance en octobre 1999 jusqu'au constat en janvier 2003 d'une croissance régulière du nombre d'utilisateurs de la plate-forme depuis sa création. Cette date signe, selon nous, l'accès à une certaine vitesse de croisière pour la stratégie Solo Market, même si la question de son "succès" reste largement sans réponse. La période après janvier 2003, évoquée dans la partie "épilogue", montre la poursuite de l'expansion de la plate-forme, au moins au niveau du nombre d'utilisateurs.

## 30 A. Les évolutions du contexte : le marché, les technologies, l'entreprise et son système

Nous revenons ici sur les dix dernières années du secteur bancaire dans la région scandinave. En particulier, nous montrons comment la crise des années 90 a poussé à une reconfiguration du secteur.

### 1. *Le secteur bancaire scandinave*

Le secteur a changé de visage en quelques années, par la consolidation spectaculaire entre les différents acteurs, et par le succès rapide remporté par les activités de e-banking dans la région.

#### a. La crise du début des années 90

40 Au début des années 90, le système bancaire nordique, composé de nombreuses banques d'envergure plutôt nationale (voir figure ci-après), subit une grave crise. Parmi les raisons évoquées, on trouve la crise économique ayant touché la Scandinavie dès 1990, des prêts immobiliers douteux émis dans les années 80, des faillites d'entreprises, et, dans le cas de la Finlande, le déclin du commerce avec la Russie (Anonyme 1995). En 1991, la norvégienne Christiana Bank et la suédoise Nordbanken présentent des pertes particulièrement élevées. En Norvège, les banques évoquent la nécessité d'un renflouement par l'Etat (Anonyme 1992c). Le gouvernement suédois intervient en novembre 1991 et avril 1992 pour sauver deux banques en péril : Norbanken et Forsta Sparebanken. La crise financière est considérée comme la plus grave depuis les années 20 (Anonyme 1992b). La situation ne s'améliore pas en 1992, où les résultats des huit premiers mois s'avèrent catastrophiques. Les deux  
50 principales banques finlandaises, Unitas et Kansallis Osake Pankki (KOP) annoncent des pertes records, ce qui amène le gouvernement à affirmer sa volonté de sauver le système bancaire, quitte à réinjecter des fonds publics et à imposer des fusions ou d'autres formes de consolidation. Parallèlement, la plus grande banque scandinave, la suédoise Scandinavianiska Enskilda Banken (SEB) annonce, pour la première fois depuis sa création en 1972, de mauvais résultats (Anonyme 1992a).

**Figure 23. Tableau des nationalités des banques citées, début des années 90**

Norvège	Den Norske Bank Christiana Bank
Suède	Skandinaviska Enskilda Banken (SEB) Nordbanken Forsta Sparenbanken Svenska Handelsbanken
Finlande	Kansallis-Osake-Pankki (KOP) Unitas
Danemark	Unidanmark Tryg Baltika

60 Pour sortir de la crise, les pays prennent des options différentes. Le gouvernement finlandais garantit les emprunts à l'étranger et encourage la levée de capitaux privés, alors que la Norvège choisit de nationaliser les deux principales banques norvégiennes, Den Norka et Christiana Bank. Le gouvernement suédois, lui, combine les deux approches, en garantissant les emprunts à l'étranger, et en renflouant Swedbank et Nordbanken (Anonyme 1995). Une année plus tard, la situation s'améliore : la reprise est annoncée dès août 1993, certaines banques affirment pouvoir se passer des aides de l'Etat qui étaient prévues, et les débats sur la privatisation du secteur gagnent du terrain (Anonyme 1993).

b. La consolidation du secteur dès 1995

70 Dès 1995, des changements profonds surviennent dans l'industrie bancaire scandinave. Le 9 février, les deux principales banques finlandaises, Unitas et KOP annoncent leur fusion, avec pour objectif d'éviter de tomber dans des mains étrangères, et d'améliorer l'efficacité en diminuant le nombre d'agences, et donc les coûts (Anonyme 1995). La fusion apparaît comme une révolution dans la région. Pour le comprendre, il faut revenir à l'histoire de ces deux banques, et même avant. En effet, entre 1157 et 1809, la Finlande est un pays soumis au Royaume de Suède. Aux XVII<sup>ème</sup> et XVIII<sup>ème</sup> siècles, au cours de guerres successives avec la Russie, la Suède perd la plupart de ses possessions finlandaises et, en 1809, tout le territoire est cédé à la Russie. Mais même sous occupation russe, la gestion des affaires et du pouvoir se fait en suédois, et donc le pouvoir et la richesse sont le fait d'une minorité parlant le suédois. En 1862, la création de Unitas vise à servir les intérêts de cette classe dirigeante. Mais, dès la fin du siècle, le nationalisme finlandais s'exprime de plus en plus, et un 80 mouvement séparatiste gagne du terrain. La création de KOP en 1889 est l'une des actions remarquables de ce mouvement autonomiste : la banque se veut une banque finlandaise parlant le finlandais, et un contrepoids à Unitas. Indépendante depuis 1917, la Finlande n'a pas perdu l'héritage de sa période suédoise : aujourd'hui encore, les familles finlandaises les

plus riches parlent le suédois, les anciens dirigeants d'Unitas se retrouvent à la tête de la banque centrale, alors que nombre d'anciens dirigeants de KOP se retrouvent à la tête du gouvernement finlandais. Au début des années 90, Unitas, plus prudente que sa rivale, a mieux résisté à la crise. La fusion entre les deux banques peut alors s'interpréter comme un rachat de KOP par Unitas (Irvine 1995). C'est aussi un choc culturel. La nouvelle banque prend le nom de Merita.

90

Fin 1995, la Norvège lance la privatisation du secteur bancaire, en particulier Kristiana Bank et Den norske Bank (Eade 1995). En 1997, il est admis que les frontières entre les pays nordiques s'estompent en ce qui concerne le secteur bancaire, mais que des fusions transnationales ne sont pas souhaitables, pour des raisons culturelles. Les fusions nationales se poursuivent entre banques régionales (Barnes 1997). Mais en octobre 1997, les dirigeants de Nordbanken et Merita annoncent la fusion de leurs banques : il s'agit d'une des premières grandes fusions transnationales dans les pays nordiques. La nouvelle banque prend le nom de MeritaNordbanken (Burt, T. 1997). En 1998, elle accroît sa présence dans les pays Baltes, en particulier en Lettonie et Estonie, et envisage une nouvelle fusion (Burt 1998). Son ambition est de devenir leader dans la région Nordique et Baltique. Pour atteindre cet objectif, elle doit encore renforcer sa présence en Norvège et au Danemark. Les deux principales solutions envisagées sont soit de racheter ou de s'allier avec d'autres banques, soit de développer les technologies de l'information et de la communication pour s'implanter de manière électronique, par le e-banking, dans toute la région (Brown-Humes 1999b). En octobre 1999, MeritaNordbanken et la suédoise Svenska se retrouvent en compétition pour l'acquisition de la norvégienne Christiana Bank (Brown-Humes et Skold 1999). Mais l'Etat Norvégien détient toujours 35% des actions de Christiana, et l'éventuelle cession provoque des oppositions politiques. La consolidation du secteur apparaît nécessaire pour plusieurs raisons : les perspectives de croissance à l'échelle nationale restent limitées, les entreprises clientes demandent des solutions financières de plus en plus sophistiquées et veulent travailler avec des banques bénéficiant d'une assise capitaliste plus large, et les investissements croissants dans les technologies – les banques nordiques tiennent le leadership dans la banque par Internet – incitent à la réalisation d'économie d'envergure (Brown-Humes 1999a).

100

110

### c. La Scandinavie et le e-banking

La Scandinavie se révèle très réceptive aux nouvelles technologies de l'information et de la communication, comme le montre la rapide adoption de la téléphonie mobile dans les années

90. En 1998-1999, les principales banques nordiques sont considérées comme les leaders européennes, sinon mondiales, dans le e-banking. Les banques espèrent pouvoir jouer un rôle d'intermédiaire électronique entre leurs clients, en proposant des services comme le "e-shopping" ou la feuille de salaire par Internet, et ainsi bénéficier de nouvelles commissions. Elles espèrent également pouvoir par ce biais augmenter les commissions existantes sur la gestion des portefeuilles (Brown-Humes 2000a).

La Finlande et la Suède sont des leaders mondiaux dans le e-banking dès 2000. On peut trouver dans l'histoire du secteur bancaire de ces deux pays des explications à cet essor. Au milieu des années 80, le secteur bancaire finlandais était lourdement réglementé, avec un encadrement des dépôts. Afin d'attirer ces dépôts, les banques se sont livrées à une concurrence farouche sur la "proximité" avec le client, en installant de nombreuses agences et en développant les services téléphoniques, les services par PC et les systèmes de virements bancaires (Bank Giro). La bonne coopération entre les banques a permis un rapide développement des transferts interbancaires, au détriment des chèques et des prélèvements directs. La popularité des transferts est un des facteurs clés du développement de la banque en ligne, puisqu'il suffisait alors de donner la possibilité au consommateur de rentrer lui-même les données dans l'ordinateur, à la place du guichetier. A la fin des années 80, la crise qui a suivi la dérégulation du secteur bancaire a mis les banques nordiques en général, et finlandaises en particulier, dans une situation difficile. Dans cet environnement, elles ont été obligées de réduire leurs coûts : réduction de moitié de leur réseau d'agences, fusions, incitation des clients à l'utilisation des automates (ATM) ou des ordinateurs personnels pour la gestion de leur compte. Dès 1996, la transition s'est opérée naturellement vers Internet. Entre 1991 et 2000, les effectifs des banques finlandaises ont été réduits de 46%. Le développement des moyens de paiements en ligne s'est accompagné de l'essor d'autres services : gestion de portefeuilles de titres, achats d'actions ou d'obligations, fonds mutuels, assurance vie, emprunts, facturation, et feuille de salaire électronique. Le développement de la banque en ligne a permis l'essor du commerce électronique. Les banques montent des places de marché Internet où les consommateurs peuvent régler leurs achats par leur compte bancaire en ligne. La présence de banques sur les places de marché renforcerait l'image de marque de ces dernières, en offrant une sécurité et des moyens de paiement. La place de marché de la banque constitue un nouveau canal marketing à travers lequel les préférences des consommateurs individuels se révèlent. C'est une source de valeur aussi bien pour la banque que pour les entreprises clientes de la banque (Suominen 2001). MeritaNordbanken,

renommée Nordic Baltic Holding (voir *infra*) apparaît comme la banque leader dans le e-banking pour toute la région nordique. Contrairement à sa rivale suédoise SEB, elle n'annonce aucune volonté d'expansion en dehors de la région scandinave, mais se concentre sur les prix des services proposés : le nouveau CEO du groupe déclare "The loyalty of clients will depend on pricing". L'accent est mis sur les technologies, avec des projets en cours concernant la banque via le téléphone mobile (Brown-Humes 2000a).

160 En Suède, la structure du système bancaire est historiquement similaire à celle de son voisin finlandais : compétition importante conduisant à la construction de réseaux denses d'agences, systèmes de paiements fondés sur les virements interbancaires, avec possibilité d'utiliser le système Giro. Mais la gestion de comptes par PC n'a jamais été aussi développée pour les clients individuels qu'en Finlande. En 1995, la banque en ligne commence à se développer chez les petites banques de dépôts. SEB, en décembre 1996, a été la première grande banque à développer des services électroniques par Internet pour les clients individuels. De 1996 à 2000, toutes les autres ont suivi. C'est Förenings Sparbanken qui a le plus large service Internet, avec 950000 clients en ligne. Au milieu des années 90, les clients individuels finlandais utilisaient massivement les automates (ATM), alors qu'en Suède, leur utilisation n'a jamais été aussi populaire que l'utilisation du système Giro. Le téléphone a gagné en popularité dès 1994 pour les services autres que les paiements. Depuis 1997, les banques ont amené leurs consommateurs à Internet en se concertant sur les prix des services. Les conséquences sont les suivantes : début 2001, 30% des clients des banques utilisent régulièrement les services en ligne, et entre 1995 et 2000, le nombre d'agences a chuté de 23%. Les services d'achats/ventes de titres, de prêts, d'assurance vie et de fonds mutuels sont disponibles en ligne aujourd'hui. Début 2001, 5,6% de la population échange des titres par Internet (5 fois plus qu'un an auparavant). Pour les clients professionnels, les services en ligne ont été développés dès la fin des années 70. Une des particularités du système suédois serait l'agressivité avec laquelle les banques ont exporté leur savoir-faire en termes de e-banking. Tous les grands groupes bancaires suédois ont étendu leur activité à d'autres pays nordiques ou baltiques. SEB a été la plus agressive dans l'exportation de son savoir-faire en dehors de cette zone géographique : sa filiale allemande BfG lui permet d'accéder à 160 000 consommateurs allemands par Internet (Suominen 2001). Internet lui permet d'atteindre des clients au Danemark, dans les pays Baltes, en Pologne, et en Norvège. Même la Grande-Bretagne est visée : un bouquet d'offres par Internet, composé de services bancaires et boursiers, est proposé aux clients anglais dès la fin 2000 (Brown-Humes 2000a). Concernant

170

180

son pays d'origine, la banque annonce réaliser grâce à Internet des économies de coûts considérables – elle a fermé 50 agences sur les 250 au cours de l'année 1999 – et bénéficier de revenus nouveaux : Internet permettrait d'atteindre les clients les plus rentables (Brown-Humes 2000b).

190 Le Danemark se lance moins rapidement que ses voisins dans le e-banking. Les grandes banques Nordiques considèrent dès l'année 2000 ce pays comme une opportunité pour implanter des services bancaires en ligne (Brown-Humes 2000a). Nordea implante Solo Market dès l'année 2001. Jusqu'ici, les tentatives pour développer le e-banking au Danemark n'ont pas eu le succès escompté (MacCarthy 2001).

Enfin, dans des pays plus pauvres, en particulier l'Estonie, Internet est considéré comme un outil de modernisation de la vie publique. L'implantation d'Internet est élevée dans les foyers lituaniens, malgré des revenus mensuels moyens faibles (Anonyme 2001a).

## *2. Nordea ou l'émergence d'un géant nordique*

200 La banque Nordea est issue des séries de fusions-acquisitions menées dans les années 90. Sa naissance marque le début d'une stratégie bancaire à l'échelle scandinave, et même au-delà.

### *a. Une banque née de fusions successives*

Le 6 mars 2000, MeritaNordbanken rachète la danoise Unidanmark, ce qui représente une fusion transfrontalière importante, dans la logique stratégique d'extension au Danemark de Merita (Brown-Humes et MacCarthy 2000). Le groupe change de nom et devient "Nordic Baltic Holding". En octobre 2000, il rachète enfin la norvégienne Christiana, dont la vente était jusqu'ici bloquée par l'Etat norvégien. Le groupe devient premier groupe bancaire nordique par la taille, transculturel par la réunion de la finlandaise Merita, la Suédoise Nordbanken, la norvégienne Christiana Bank, et la Danoise Unidanmark, qui elle-même a

210 racheté TrygBaltica et Vesta - ce qui suscite des interrogations de la part des analystes et des concurrents (voir figure ci-après).





l'uniformisation des processus, des systèmes, des bases de données et des infrastructures (Nordea 2001a). Le groupe doit maintenant récolter les bénéfices de sa nouvelle structure transnationale, en simplifiant, unifiant, accélérant et reconfigurant les processus internes. Il s'agit d'encourager les synergies plutôt que de mener des projets de grande ampleur (Nordström 2002). Les impératifs stratégiques annoncés par Nordea sont l'unification du "business model", la recherche du "one best way" pour chaque domaine d'activité, son application à tout le groupe, l'évaluation systématique des activités par rapport aux meilleurs du marché et l'externalisation si la comparaison est en défaveur de Nordea (Nordea 2001a).

#### b. Les premiers mois mitigés de Nordea

Nordea, abréviation de Nordic et de Idea, est un géant aux standards nordiques : elle a 38% de parts de marché en Finlande, une présence forte dans tous les pays nordiques (Anonyme 2002a), la plus grande base de clients, et le réseau de distribution le plus complet avec plus de 1200 agences, 125 centres d'assurance, un accès téléphonique et Internet (Nordea 2002a). C'est également le principal intermédiaire financier du gouvernement finlandais (Nordea 2002f). Mais le groupe reste un acteur européen de second plan (Sleator, A., J. Thomsen et S. S. Theodore 2001). Malgré un revenu en hausse de 3% durant l'année 2001 (Krarup 2002), Nordea a subi la récession du secteur bancaire et ses résultats financiers sont en dessous de ses ambitions : le prix de l'action a chuté de €8,10 à €5,97, et les pertes sur emprunts/prêts ont considérablement augmenté (Nordea 2001a). Fin 2001, face aux difficultés de sa branche assurance, Nordea a revendu TrygBaltica quelques mois seulement après l'avoir acheté, et abandonne ainsi tout un pan de son activité afin d'améliorer sa performance financière (Sleator, A. A., J. Thomsen et S. S. Theodore 2001). En février 2002, une grève a touché Nordea Finlande. Les employés reprochent à la direction d'augmenter les charges de travail des agences, puisque ces dernières doivent maintenant vendre de l'assurance, sans prévoir de compensation (International 2002). Plus de 1300 employés concernés et appellent à une grève générale (Anonyme 2002d). Les agences de notations Moody's, Standard and Poor's et Fitch donnent toutefois à Nordea pour sa première année d'existence des notes excellentes ou très bonnes (Nordea 2002h). Le 26 août 2002, après l'annonce des mauvais résultats du groupe par rapport aux autres banques nordiques, le CEO est brusquement remplacé. L'intégration des quatre banques, de cultures différentes, s'avère difficile (George et MacCarthy 2002b). En octobre, la banque licencie une centaine d'employés dans l'activité "securities" (George 2002). En décembre, le nouveau CEO annonce sa volonté de recentrer l'activité de Nordea sur des activités traditionnelles – banque de détail et banque d'affaires – et de laisser de côté la

gestion d'actifs et de titres. La priorité est la baisse des coûts, en particulier par le licenciement de 600 personnes supplémentaires (Koza 2002). En août 2003, la situation financière de Nordea semble s'améliorer, grâce à des coupes drastiques dans les coûts (George 2003b). Mais elle reste en deçà des performances des concurrents suédois, en particulier SEB et Svenska. Le CEO appelle à l'uniformisation des pratiques dans les différentes filiales scandinaves :

"When it comes to size and scale the difficulties in creating that cross-border are there, and that is what we are struggling with right now. These are national borders in every respect, the real one and the perceived. (...) The mistake we have made is to try and handle complexity instead of trying to eliminate it. Complexity is a cost driver." Lars Nordstrom, in (George 2003a)

### c. L'environnement concurrentiel de Nordea

En 2001, un projet de fusion fait de la suédoise SEB la principale rivale de Nordea. SEB Swedbank afficherait 11 millions de clients, contre 9 millions pour Nordea (Anonyme 2001b). Mais le refus de la Commission Européenne met fin au projet. SEB reste malgré cela une concurrente sérieuse de Nordea en Suède (George et MacCarthy 2002a). D'ailleurs, c'est en Suède que la position concurrentielle de Nordea paraît la plus délicate : Nordea peut se trouver marginalisée dans le domaine de la banque d'affaires par SEB et Svenska Handelsbanken, les deux leaders suédois, qui bénéficient d'une forte croissance (Sleator, A., J. Thomsen et S. S. Theodore 2001). En matière de e-banking, Nordea se trouve concurrencée en Finlande par OKO Bank Group et Sampo, en Suède par SEB Svenska Handelsbanken (Suominen 2001).

## B. La stratégie d'intermédiation Solo Market : historique et présentation

Solo Market, place de marché commerciale du portail e-banking Solo, met en contact les clients vendeurs et les clients acheteurs de Nordea.

### 1. *L'histoire de la dématérialisation des transactions*

#### a. Le développement des canaux électroniques de e-banking

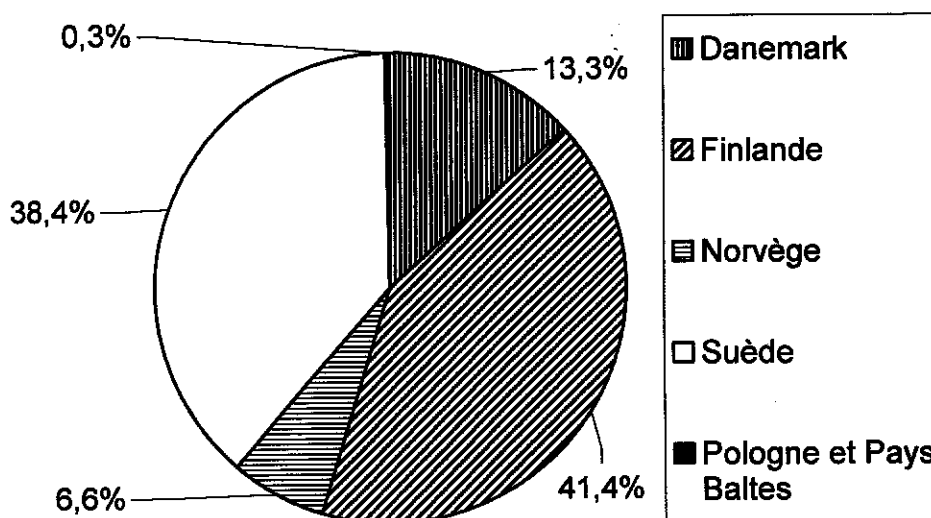
Les services e-banking offerts aujourd'hui par Nordea sont les héritiers d'une politique de développement des canaux électroniques chez la finlandaise Unitas, devenue Merita puis Nordea. En 1982, la banque supprime progressivement les chèques en installant un système de paiement électronique. En 1984 apparaît un service bancaire par PC, et le portail Solo est

lancé. En 1992, les clients peuvent effectuer des opérations simples avec leur téléphone portable. En 1996, les services deviennent accessibles par Internet. En 1998, le consommateur peut effectuer ses opérations par web-TV. En 1999, les premiers services par téléphone WAP font leur entrée. (Harald 2002) En 2000, la banque lance ses services de e-banking en Estonie, puis en Lettonie et en Pologne courant 2001. En 2002, c'est au tour de la Lituanie de bénéficier du e-banking de Nordea (Nordea 2002d).

Parallèlement à cette évolution technologique, le nombre de services accessibles hors agence augmente : les soldes et télépaiements (1982), les transactions boursières (1988) regroupées aujourd'hui sous le service Solo Trading (Nordea 2001b), l'identification électronique e-ID (1992), les fonds d'investissement et le e-shopping (1996), les e-loans, e-billing et e-signature (1998), les règlements à l'étranger et les e-student-loan (1999), le e-salary, e-mortgage (2000), l'assurance générale (2001) (Harald 2002). En 2002, Nordea affirme fournir la gamme de services financiers électroniques la plus complète au monde (Nordea 2002l).

Concernant le télépaiement, devenu e-paiement, Nordea a plus de 1800 accords de règlements avec des marchands qui acceptent ce mode de règlement. La e-invoice est une sorte de débit semi-direct, la facture étant envoyée à l'ordinateur du client plutôt qu'imprimée. Concernant la e-identification et la e-signature, c'est le secteur de l'assurance en Suède qui le premier, en 1992, a commencé à utiliser l'identification électronique. Les consommateurs peuvent également signer des accords pour laisser des tierces parties utiliser leur identification électronique comme signature à des contrats. Enfin, le service de e-salary est conçu pour permettre aux employés de parcourir leur feuille de paye mensuelle sous format électronique. Selon Nordea, l'envoi d'une version papier de la feuille de paye ne sera bientôt plus nécessaire (Nordea 2003b). La répartition des clients Internet sur le portail Solo selon les pays est schématisé figure suivante.

Figure 25. Répartition des clients Solo par pays (source : communiqué de presse Nordea 2003)



#### b. Histoire de Solo Market

En octobre 1999, le portail Solo, jusqu'ici dédié aux services de e-banking pour les clients particuliers, s'enrichit d'une place de marché, d'abord appelée "Solo Mall", accessible dans deux langues, le suédois et le finlandais, et proposant plusieurs devises possibles pour les règlements : la couronne danoise, le Mark finlandais, et l'Euro. Tous les règlements passent par MeritaNordbanken. Au départ, une quarantaine de magasins adhèrent à la place de marché. Ils bénéficient d'une clientèle potentielle de 840000 personnes : nombre de clients du portail Solo, habitués à gérer leurs comptes par Internet (Pappinen 1999). En août 2000, MeritaNordbanken, devenue Nordic Baltic Holding, annonce 450 magasins présents sur la place de marché Solo, appelée dorénavant "Solo Market". Seuls, les clients suédois et finlandais y ont accès (NBH 2000). En novembre 2000, Nordea lance la plate-forme au Danemark. En décembre 2000, les marchands présents sur Solo Market ont accès à 2 millions de clients potentiels, nombre d'utilisateurs recensés du portail Solo. Deux années plus tard, en janvier 2003, après que les clients Norvégien aient à leur tour pu accéder à Solo courant 2001, ce nombre s'élève à 3,3 millions, répartis de la manière suivante : 13% au Danemark, 36% en Finlande, 7,5% en Norvège, et 42% en Suède (Telecomworldwire 2003).

#### 2. Présentation de Solo Market

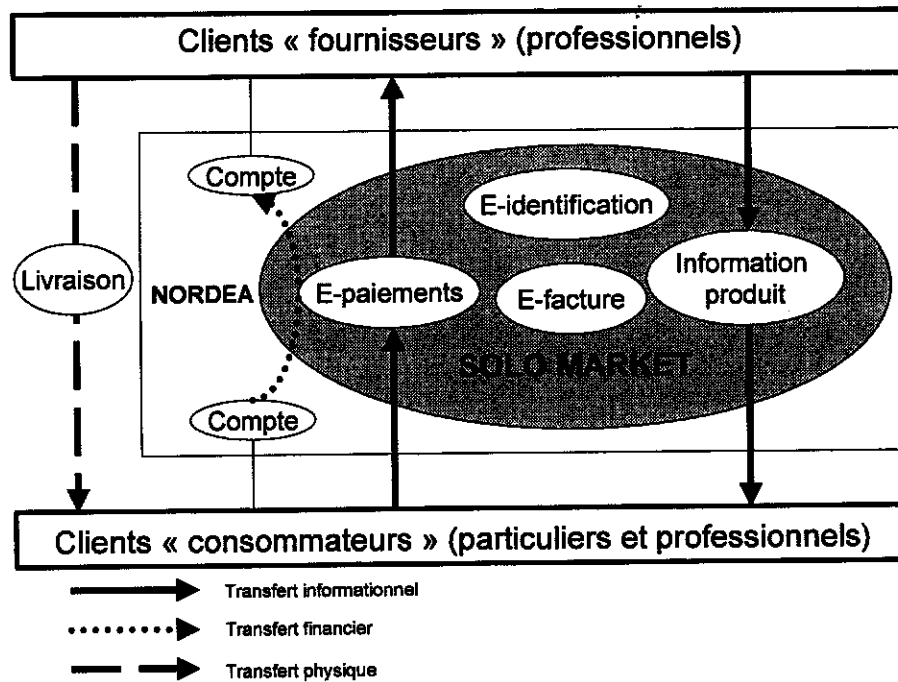
Les services multiples proposés par Solo Market ont été développés selon la vision d'un homme important pour la stratégie e-banking de Merita puis de Nordea : Bo Harald.

a. Schématisation de l'intermédiation par Solo Market

Solo Market est la place de marché e-commerce du portail Solo. Le portail Solo est la plateforme de e-banking de Nordea, par laquelle les clients particuliers peuvent effectuer des virements, des demandes de prêts, des achats de devises, etc. Solo Market représente donc la partie non "bancaire" du portail Solo. En janvier 2003, environ 700 magasins de Suède, Finlande, Danemark et Norvège, y sont présents. Chaque magasin peut vendre à tout client dans toute la région nordique connecté à Solo (Nordea 2002e). Si le magasin a ouvert un compte chez Nordea et passé un accord de règlement, ses clients peuvent payer directement, l'argent passant de leurs comptes bancaires à celui du magasin (Nordea 2002i). Pour accéder au service e-commerce de Solo, il faut posséder un compte chez Nordea Finlande, Norvège, Suède ou Danemark. Le service s'adresse à la Finlande pour les vendeurs qui reçoivent leur règlement via Nordea Finlande, à la Suède pour les vendeurs qui reçoivent leur règlement via Nordea Suède, etc. Tous les marchands acceptant le e-payment ne sont pas représentés sur la place de marché Solo, Nordea se réserve le droit de choisir ces marchands. Chaque marchand est responsable de ses produits, services, marketing et du fonctionnement de son site web. Nordea est responsable du service de transaction financière entre les parties. Nordea n'est pas responsable des actions du marchand, des produits ou des services vendus, ou du fonctionnement technique des services Internet du marchand (Nordea 2002j).

Solo-market propose également des transactions en B-to-B, comme par exemple des accessoires de bureau, de l'informatique, des services publicitaires, ou encore du matériel agricole.

**Figure 26.** Schématisation de Solo Market (représentation synthétisant les informations institutionnelles disponibles sur le site en janvier 2003)



370

b. L'homme clé

Derrière l'histoire de Solo-Market et du e-banking chez Nordea, on trouve un homme qui, dès 1982, a été responsable de la dématérialisation des relations banque-clientèle chez Union Bank, puis Merita, puis Nordea : Bo Harald. En 1995, Bo Harald est nommé directeur des services Internet, poste qu'il occupe toujours aujourd'hui, avec pour objectif le transfert du plus grand volume possible d'activités sur le net (Harald 2001). Selon lui, l'histoire du e-banking chez Nordea peut se décomposer en trois phases. La première phase est la création d'habitudes de service à distance chez les clients, avec tout le personnel engagé dans le projet, une simplicité d'utilisation préservée, et des services valorisés par le client. La seconde phase est l'interconnexion des consommateurs grâce à Internet, avec des outils comme le e-paiement, la e-signature, la e-bill et la e-ID, et avec des réseaux très intégrés. Enfin, la troisième phase est la personnalisation des services (Harald 2002). Une des clés du succès de Harald est sa capacité à exploiter les nouvelles technologies en prenant en considération les aspects commerciaux. Sa stratégie est "évolutionnaire", et non révolutionnaire, elle est parfois qualifiée de modeste (Harald 2001). Mais la mutation vers le e-banking ne s'est pas faite sans heurt : certains projets ont échoué, comme celui de la télévision interactive et du système WAP, et la sécurité dans les systèmes sans fil reste un défi (Patton 2001).

380

### C. Que propose Nordea aux différentes parties prenantes ?

Nous revenons ici sur les caractéristiques de la place de marché Solo Market – les outils proposés et le rôle de la banque dans l'organisation des transactions – en insistant sur l'avantage procuré aux parties prenantes de la stratégie.

#### 1. *Les outils proposés par la place de marché Solo*

##### a. Le "e-payment"

Le e-paiement est l'outil clé de Solo-Market, mais il concerne aussi des entreprises en dehors de la plate-forme. Environ 2000 entreprises nordiques ont adhéré au e-paiement début 2002, et le chiffre croît régulièrement. Pour bénéficier de cet outil, les entreprises doivent passer un accord avec Nordea. Environ 700 d'entre-elles sont présentes sur la place de marché Solo Market (Nordea 2002g). La répartition entre les quatre pays début 2003 est présentée figure suivante.

400 **Figure 27.** Le e-paiement sur, et en dehors de, Solo-Market (Nordea 2003a)

Pays	Nombre de marchands sur Solo Market	Nombre total d'entreprises ayant signé un accord de e-paiement	Commentaires
Danemark	115	204	Croissance régulière de l'adoption du e-paiement
Finlande	400	1250	Hausse de 70% des règlements par e-paiement en 2002
Norvège	Quelques-uns	Quelques-unes	Dernier pays où le service Solo Market a été lancé, faible croissance du e-paiement
Suède	151	372	E-paiement en croissance

L'accès à la place de marché Solo et l'utilisation du e-paiement sont possibles par Internet, téléphone WAP et GPRS. Le e-paiement, en évitant des processus de facturation, et les risques d'impayés, facilite essentiellement les transactions d'un faible montant effectuées en grand nombre. C'est bien le cas sur Solo Market, où les produits vendus ne représentent pas des sommes très élevées (Nordea 2003b).



### b. La "e-invoice"

La e-invoice constitue un débit semi-direct pour le consommateur. Le marchand envoie une facture électronique au consommateur, celui-ci en vérifie le contenu, choisit sur quel compte bancaire il souhaite effectuer le règlement, et accepte le paiement. Cet outil évite les erreurs de transcription, facilite les transferts de données donc raccourcit les délais de règlement. L'avantage de cet outil apparaît surtout dans le cas du commerce B-to-B : le processus de facturation entre les entreprises gagne en facilité, l'entreprise vendeuse économise des frais d'envois postaux, et peut proposer des meilleurs services dans une relation en ligne interactive (Nordea 2003b). L'outil de e-invoice est utilisé par 143 entreprises dans la région nordique début 2002 (Nordea 2002g).

### c. Les autres outils

Les autres outils de e-commerce développés par Nordea sont la e-identification et la e-signature. La e-identification concerne essentiellement les transferts d'information avec les services publics et les autorités locales. La e-signature reste peu développée – 17 entreprises y adhèrent en janvier 2002 – et vise à accroître la confiance et la sécurité dans les transactions en ligne (Nordea 2002g), ou dans la signature de contrats d'abonnements, par exemple pour les opérateurs de téléphonie mobile (Tainio 2001).

Bo Harald, responsable de l'activité électronique de Nordea, explique que tous ces outils permettent des économies de coûts pour les parties prenantes :

"The value for corporate customers is the ability to use direct payments. The swedish company Electrolux has calculated that if they sell by using an invoice, it costs about 500 swedish crowns every time : about 80 Euros. Our payment costs 3 swedish crowns ; so there are 497 reasons for customers to use our direct payment ! [Among these reasons :] real time from account to account, no billing needed, because it is payed up front immediatly. Basically, we are now waiting for the nobel prize in banking ! In my opinion, it is impossible to understand why we have these 45 days billing habits, when you can give half of the savings to your customers. Everybody would save. In e-billing, when you get rid of paperwork, (...) in e-identification, when you don't have to build your own system, but you can use some systems that millions of customers are already using, and are used to : it is self evident that Internet creates value. When you can use the bank chip card as a host instead of having your own chip card, you are

440 saving a lot of money. Customers do not anymore want to have as many cards as possible, but rather as few as possible." (Harald 2001)

## 2. *De l'activité bancaire à l'activité commerciale : les complémentarités à l'œuvre*

La banque Nordea, en soutenant la stratégie Solo Market, favorise la crédibilité du projet auprès des parties prenantes. L'ambition est de créer un nouveau produit "e-commerce" valorisé par le client.

### a. Evolution des usages et de la technologie : la nécessité de se hâter lentement

Dès le début des années 90, les changements dans les technologies de l'information et de la communication sont supposés influencer tout particulièrement sur l'activité bancaire, cette dernière consistant à gérer une grande quantité d'information le plus rapidement possible. Les aspects technologiques, jusqu'ici considérés comme un support à l'activité, deviennent rapidement un facteur clé de succès dans la concurrence entre les banques, en permettant des économies de coûts et l'offre de nouveaux services. Les départements "technologies" des banques gagnent en pouvoir au sein de l'organigramme, et les "gourous" en la matière sont de plus en plus sollicités pour aider à la formulation des stratégies de long terme. Les nouvelles technologies sont supposées élargir le champ des possibles en termes de stratégies. La capacité de prévoir leur évolution représente alors une compétence clé dans les banques (Blanden et Shreeve 1990). Chez Nordea, la question de la technologie, au centre des préoccupations dans le lancement de Solo Market, revêt des formes multiples. Tout d'abord, Nordea a commencé très tôt à lancer des services bancaires par des canaux électroniques. Internet n'a alors été qu'une étape supplémentaire d'une évolution déjà bien entamée avec le succès de la banque par PC. Solo Market représente une brique supplémentaire dans l'éventail d'offres. Cette réactivité aux évolutions technologiques et ce choix d'une progression régulière de l'offre permettent aux usages des consommateurs de s'adapter : "Commencer rapidement est un facteur clé de succès pour le e-banking en Finlande. Vous pouvez acheter une technologie, mais vous ne pouvez pas acheter le comportement du consommateur." dit Bo Harald (Anonyme 2002a). Pour encourager le consommateur à évoluer, il faut lui proposer des services faciles à utiliser. Or, la facilité d'utilisation est liée à la compatibilité des systèmes entre eux. C'est pourquoi Nordea choisit d'adopter et de participer à la création de standards globaux et ouverts, que Bo Harald considère comme seuls viables économiquement

(Harald 2002). La standardisation, pour Nordea, commence par l'homogénéisation des différents systèmes hérités des firmes fusionnées.

#### b. La problématique de la confiance

Associer des services de e-banking à des services de e-commerce peut favoriser la confiance des parties prenantes. Tout d'abord, les banques bénéficient souvent de relations de proximité avec la clientèle, en particulier grâce aux agences qui maillent le territoire. Dans le cas de Nordea, cette proximité se trouve largement exploitée pour promouvoir les services électroniques, avec par exemple la mise en place d'incitations financières pour le personnel visant à faire connaître Solo dans les agences (2001c). Mais la mobilisation des équipes pour "vendre" les outils électroniques de e-commerce reste en deçà des attentes du directeur e-banking Bo Harald (Harald 2001).

De plus, le soutien de la banque dans le processus de e-commerce apparaît comme un gage de fiabilité. En lançant "Solo Mall", "ancêtre" de Solo Market, en 1999, la banque Merita insiste sur cet aspect :

"Solo Mall is supposed to be a safe marketplace on the Net, for both sellers and buyers with high security and integrity. With this concept, we have introduced a form of 'safesecure' e-commerce." (Pappinen 1999)

Le vendeur bénéficie de l'assurance de règlements fiables s'il adhère au système de e-paiement : l'argent est sur son compte en même temps qu'il délivre la marchandise (Nordea 2002i). Pour l'acheteur, Solo est le moyen de bénéficier d'un système intègre, puisque les informations données à un vendeur restent entre le client et le vendeur en question. La banque s'engage à ne transmettre aucune information (Nordea 2002k). En devenant un hub e-commerce, Merita d'abord, puis Nordea ensuite, peuvent bénéficier d'une forte confiance de leurs clients particuliers et professionnels. Sur un site externe de e-commerce, le client doit laisser son numéro de carte bancaire, et ce numéro est ensuite renvoyé par canaux électroniques à la banque du client. Par rapport à ce système, Solo Market offre une sécurité supplémentaire, car l'identification et le règlement ne nécessitent aucun transfert de données bancaires – Nordea identifie les parties prenantes à la transaction et gère les transferts financiers – et parce que les données restent dans le système extranet de Nordea. Les risques de fraude apparaissent alors négligeables. Dans ce rôle d'intermédiation des relations marchandes, les banques bénéficient d'un avantage par leur expérience et leur réputation

(Tylecote et Tarhan 1999). Les barrières existantes, qui consistent pour le marchand à redouter la non-solvabilité de l'acheteur, et pour l'acheteur de redouter les fraudes à la carte bancaire, semblent disparaître avec Nordea Solo Market (MacCarthy 2001).

c. Une valeur ajoutée par création d'activité

510 Le développement de systèmes bancaires en ligne et l'essor du commerce électronique peuvent être considérés comme intrinsèquement liés. Le développement de systèmes de paiements par Internet est censé permettre la création de nouveaux modes de relations marchandes, en particulier dans un domaine jusqu'ici réticent à la dématérialisation : les transactions de faibles montants. Pour que cet effet d'entraînement ait lieu, il faut que des cadres juridiques et politiques existent, ce qui n'est pas encore le cas partout. Pour les transactions de gros montants, souvent réalisées au niveau international, des systèmes existent déjà : ce sont des systèmes propriétaires fermés. Pour que le commerce électronique – c'est-à-dire les transactions de faibles montants – émerge, il faut que les banques commerciales établissent de nouveaux standards de paiements électroniques (Crede 1995). Dans le cas de Nordea, e-banking et e-commerce semblent être liés : entre l'année 2000 et 2001, le nombre de connexions à Solo a augmenté de 40%, et les règlements par Solo ont également augmenté

520 de 40%. Selon Bo Harald, l'essor du e-banking et celui du e-commerce vont de pair, et contribuent tous deux à créer une habitude chez les consommateurs (Harald 2002). Solo Market, en favorisant la rencontre entre les marchands et les clients, est supposée créer de l'activité transactionnelle entre les deux parties. Les clients présents sur Solo Market passent pour une cible idéale : nombreux, à fort pouvoir d'achat, familiers des nouvelles technologies, et modernes dans leurs comportements. Les vendeurs qui acceptent le e-paiement gagnent en visibilité auprès de cette clientèle, et peuvent espérer des ventes additionnelles (Tainio 2001). Bo Harald attend de Solo Market un cercle vertueux, avec des marchands qui incluent dans leur offre des solutions financières Nordea, créant ainsi un "paquet" d'offres pour les clients ; avec des partenaires technologiques comme Nokia qui se montrent intéressés par la capacité

530 de Solo Market à créer du trafic et à encourager la demande de services à forte valeur ajoutée dans la téléphonie mobile ; et avec des clients trouvant une facilité d'utilisation et des gains de temps dans ces services (Harald 2001).

#### D. Forces et faiblesses de la stratégie Solo Market

Pour Nordea, Solo Market conduit à l'appropriation d'une rente si la banque maintient une forte indépendance vis-à-vis des offreurs de technologie, et si elle parvient à verrouiller les parties prenantes.

##### 1. *Indépendance technologique*

L'objectif est de maintenir des coûts bas dans la mise en oeuvre technologique, en développant de manière progressive et en interne les systèmes nécessaires.

##### 540 a. Un développement technologique en interne

De manière générale, les relations entre les offreurs de technologie et les banques apparaissent comme des relations d'interdépendance :

"Bankers face the certainty that technology will increasingly mould the future development of the banking industry. At the same time technology firms have come to the realisation that banking is one of the largest and most sophisticated markets for their products. The needs of the financial industry are a driving force in the development of new information-based technologies." (Tylecote et Tarhan 1999, pp. 23)

550 C'est pourquoi certains parlent de co-opétition entre les banques et les offreurs de technologie. Ces derniers jouent un rôle essentiel dans le développement des technologies les mieux adaptées au secteur bancaire, dans la construction de standards et dans le lancement de nouveaux services. Les banques ne peuvent donc plus considérer les offreurs de technologie comme de simples fournisseurs : elles sont de plus en plus amenées à rentrer dans des relations de partenariat avec ces firmes. Mais, d'un autre côté, le partenariat peut se transformer en concurrence, si la banque décide de développer ses propres standards et technologies, ou si l'offreur de technologie bénéficie d'une large base de clients qui peuvent trouver intéressantes des offres bancaires via cet offreur de technologie. Les relations entre banques et offreurs de technologie suivent donc des règles complexes et en évolution  
560 constante (Goldfinger 2001).

Dans le cas de Nordea, un des soucis majeurs consiste à garder une indépendance vis-à-vis des offreurs de technologie tout en s'associant avec eux. La banque développe son infrastructure e-banking avec des partenaires comme BEA, leader mondial dans les logiciels

de gestion des infrastructures d'interconnexion (Anonyme 2002b), ou Cisco, qui entretient des relations permanentes avec la banque. « Nous aimons garder de l'avance en adoptant de nouvelles technologies avant nos concurrents, et également en nous assurant la plus forte flexibilité et la plus haute indépendance possibles » explique Bo Harald (Anonyme 2000d). D'ici 2004-2005, Nokia envisage le lancement d'une gamme de téléphones spécialement conçus pour l'image, les communications Internet, les communications professionnelles, et pour lesquels la transmission vocale ne sera qu'une fonction parmi d'autres. Cela aura-t-il un plus grand succès que la technologie WAP ? Selon Bo Harald, la technologie permet de nouveaux usages, et la question est « quels usages faut-il encourager ? ». Le travail de Nordea est de choisir le bon usage pour une technologie donnée en visant le long terme, car les usages ne s'adaptent pas à court terme (Anonyme 2002c).

La coopération avec Nokia se fait donc sur le long terme. Elle a commencé avec les SMS, puis s'est poursuivie en 1999 lorsque Nordea a été la première banque à lancer des services WAP (paiement des factures, virements, transactions boursières par téléphone). L'objectif de la coopération est la définition de standards universels. Selon Nokia, la fragmentation est la pire menace : la connexion des consommateurs par des standards propriétaires est une idée dépassée (Anonyme 2002c). Les principaux domaines de réflexion et d'action concernent la simplification et la sécurisation des méthodes d'authentification, par la technologie de « double puces » dans les téléphones mobiles. Les téléphones construits selon cette technologie rassemblent une carte SIM classique et une carte d'identification WIM (Wireless Identity Module), qui permettent une authentification de l'utilisateur par signature digitale (Nokia 2002, Nordea 2002b). Un projet pilote, mené conjointement par Nordea, Nokia et Visa International, a été lancé en 2002 à Helsinki. Il est appelé « Electronic Mobile Payment Services » (EMPS), et implique 150 utilisateurs tests. Nokia apporte son expertise technologique dans la téléphonie mobile ; Nordea administre les puces, la logistique, les consommateurs, les commerçants, et les services de Solo Market ; Visa International apporte son expertise sur l'interopérabilité des systèmes de paiement. Les clients semblent utiliser le service surtout pour les achats de faibles montants (achat de billets de transport, de places de spectacle, d'épicerie) ou pour les relations avec les services publics (Vasenius 2002).

En plus de ces partenariats bilatéraux, Nordea participe à des groupes de réflexion et d'action sur la technologie. Ainsi, la banque fait partie du Forum pour la e-invoice, organisé par l'association TIEKE\*. Les objectifs de ce forum sont la promotion de la facturation

600 électronique, l'encouragement de la collaboration entre les développeurs, fournisseurs de services, experts et utilisateurs dans la définition de standards communs (TIEKE 2002). Nordea est aussi membre du Forum Mobey, forum financier organisé par les industriels. Sa mission est d'encourager l'utilisation de la technologie mobile dans les services financiers. La formation du forum a été annoncée le 10 mai 2000. Le forum compte sensibiliser à la mise en œuvre de services financiers mobiles, faciliter cette mise en œuvre, identifier les besoins et travailler à l'interopérabilité des systèmes techniques et de sécurité (Mobey 2002).

Dans ces coopérations, Nordea souhaite assurer un rôle moteur, et favoriser le développement technologique interne, comme l'explique Bo Harald :

610 "Nous ne croyons pas en toutes ces banques qui font tout ensemble, du début à la fin. Je pense que ce n'est pas une bonne idée. Quelqu'un doit allumer un feu et guider tous les autres. Puis, ensemble, trouver un standard global auquel on voudra adhérer. On peut même créer un standard global : c'est ce que nous essayons de faire dans la banque mobile, et dans le domaine du paiement par téléphonie mobile." (Harald 2001)

#### b. Le maintien de coûts faibles

620 Le choix de suivre au fur et à mesure les évolutions technologiques, et de garder en interne une expertise dans le développement des standards et des applications, permet à Nordea de maîtriser les coûts. Pour Nordea Finlande, anciennement Merita, le coût total des investissements dans les technologies de l'information internes et externes depuis 1982 ne dépasse par 18 millions d'Euros. Ce total paraît exceptionnellement bas, mais s'explique par une mise en place progressive des systèmes, année après année, par un recours très faible aux consultants, et par des relations étroites avec des offreurs de technologies comme IBM, Compaq ou Microsoft. "We have insourced thinking, and we try to insource thinking also for the future. We see IT as a really core competence." explique Bo Harald (Harald 2001). Selon ce dernier, l'erreur la plus répandue consiste à vouloir mettre en place la technologie la plus poussée : cela rend son utilisation compliquée, et ne permet pas de se positionner sur le long terme. Une autre erreur consiste à s'associer avec un offreur de technologie pour construire un portail :

630 "The Solo market looks like a portal, but it is only a links collection. It is not a costly project at all, it is just a place where our merchants can get visibility from our traffic which is the largest in the world." (Harald 2001)

## 2. *Retenir et rentabiliser les clients*

La relation avec les utilisateurs de Solo Market consiste en une personnalisation élevée et un encouragement à la création d'habitudes.

### a. La création d'habitudes

640 Solo Market peut se considérer comme une brique supplémentaire dans une stratégie générale visant à retenir le consommateur, en créant chez ce dernier des habitudes. L'ambition consiste à offrir un service facile d'accès et sécurisé. Ainsi, tous les canaux d'accès – téléphone, Internet, mobiles – acceptent le même log-in et utilisent le même système de vérification, inchangé depuis 1982. Le système des mots de passe multiples rend inutiles des sécurités supplémentaires pour empêcher l'interception des mots de passe en transit. Pour payer sur Solo Market, le consommateur n'a qu'à donner son identifiant et le mot de passe suivant sur la liste, et la transaction est immédiate. De nombreux marchands offrent des remises aux consommateurs qui règlent immédiatement avec Solo (Anonyme 2001c). Les analyses marketing sur les banques insistent souvent sur la relative facilité pour les clients particuliers de changer de banques. Des pratiques commerciales encouragent d'ailleurs de tels changements, avec par exemple l'offre d'une somme d'argent pour toute ouverture de compte. Mais, de manière générale, on remarque une certaine loyauté des clients pour leur banque (MacCarthy 2001). Selon Bo Harald, cette loyauté augmente avec l'offre Internet :

650 "The stickiness for customers relationship in Internet is higher than it is in a branch only, because the customers get used to it and don't go elsewhere." (Harald 2001)

Solo Market bénéficie donc de la réputation de Nordea et de la loyauté de ses clients, et contribue à renforcer cette loyauté en créant des habitudes de consommation. La volonté de multiplier les canaux d'accès se heurte toutefois à la résistance des consommateurs. Si l'accès par PC rencontre un certain succès, la banque n'a pas réussi à imposer l'habitude d'une relation par mobile. Ainsi, en 2002, c'est un constat d'échec concernant les services WAP. Le service de règlement des factures par téléphone, par exemple, n'a pas rencontré le succès attendu. 660 Grâce à ce service, les usagers peuvent autoriser la banque à débiter leur compte de la somme à payer dès échéance. Pour Bo Harald, les consommateurs ne sont pas encore prêts au "m-banking" (ou banque par mobile), car ils sont encore tournés vers l'utilisation des PC, bien que le WAP par GPRS soit plus rapide et moins cher (Anonyme 2002c).



### b. La personnalisation des relations

Solo Market présente l'avantage de permettre à la banque une personnalisation des relations avec sa clientèle. En effet, le consommateur peut choisir un événement de la vie dans une liste – comme un déménagement, un voyage à l'étranger, un départ en retraite, l'entrée à l'université, l'anniversaire d'un enfant – et activer ainsi un portefeuille de services dans les domaines de la banque et de l'assurance, mais aussi dans le domaine commercial via Solo Market. Bo Harald détaille ce type de personnalisation, et en explique l'avantage pour le client :

"If your next life event is holidays abroad, there are many merchants who would like to simplify your organization : how to go there, what to see, where to sleep, whatever. If it is a children birthday party, it will be a great relieve to get that ! And so forth. What we are doing there is helping customers who have this problem with informational overflow. I think that many customers would be very grateful if they see that somebody is trying to put together a holistic picture of what they need, be it then from banking, from insurance, from buying things, or from doing things." (Harald 2001)

Avec une base de données détaillée sur les clients, la banque peut connaître les besoins potentiels de ces derniers en fonction de ce qu'ils possèdent déjà et de ce qu'il pourraient se procurer. Services financiers et services commerciaux peuvent alors être reliés aux événements de la vie des consommateurs et à leurs centres d'intérêt (Harald 2002). Mais cette personnalisation reste avant tout conditionnée à la volonté des clients : la banque ne peut, pour des raisons de respect de la vie privée, diffuser des informations personnelles concernant les clients aux différents marchands de Solo Market. Même lorsque les clients choisissent de personnaliser leurs relations avec la plate-forme, ils peuvent protéger leur identité. Ainsi, les marchands savent qu'un consommateur cherche à se faciliter la tâche sur un événement particulier de sa vie, mais ils ne connaissent rien de son identité. Par contre, lorsque le consommateur achète et se fait livrer, il doit évidemment révéler son identité au marchand concerné (Harald 2001).

### 3. Une rémunération transparente

La rémunération de Nordea apparaît comme transparente. Les prix fixés visent à assurer une rémunération à la banque, mais aussi à inciter les clients à utiliser la plate-forme.

a. Transférer une part du gain aux parties prenantes

700 Nordea demande aux clients 2 dollars par mois pour les services de base sur Internet, plus une commission à l'opération, moins élevée que les commissions en agence. Ainsi le règlement des factures coûte \$3,5 en agence, il est gratuit en ligne. Pour les professionnels souhaitant être présents sur la place de marché Solo Market, le prix est de \$150 de frais de connexion, et d'un abonnement mensuel de \$18 (Echikson 2001). Chaque transaction est facturée pour le marchand \$30 centimes (2001c). La transparence des prix apparaît comme une condition importante pour favoriser des relations de confiance avec les clients, comme l'explique Bo Harald :

710 "Il n'est pas vrai qu'Internet est gratuit. La question est qui paie : l'utilisateur ou tous les clients. Nous pensons qu'un prix transparent est une approche éthique importante. Les services que les clients paient 1,5\$ par mois pour utiliser Internet coûteraient plus dans une agence. Le client économise toujours avec le e-banking. Ce serait une erreur d'offrir ces services. Si les coûts sont nuls, la valeur est souvent perçue comme quasiment nulle." (Anonyme 2002a)

De plus, Nordea cherche à faire passer une partie des économies réalisées grâce à l'utilisation d'Internet aux consommateurs. Les prix pratiqués par Nordea seraient plus proches des coûts réels que les prix qui se pratiquent habituellement sur le marché, même avec des extras en cas d'utilisation du WAP (FIM 4 par mois) ou des SMS (FIM 1.90 par mois) (Anonyme 2001c).

b. Se rémunérer au passage

720 L'avantage pour Nordea de s'impliquer dans une plate-forme de transactions réside dans la capacité de maîtriser les flux financiers. La banque préserve ainsi son rôle d'administrateur des processus de paiement, et évite qu'une tierce partie vienne pour gérer ces processus et confisquer à la banque la rémunération de cette fonction (Tylecote et Tarhan 1999). Dans la banque de détail, qui apparaît mature et concurrentielle, le défi n'est pas tant d'élargir les parts de marché que d'améliorer la rentabilité par consommateur, en se concentrant sur les plus rentables (2001c). Chez Nordea, les relations clientèle sont envisagées sur le long terme, et trois segments ont été définis selon les volumes traités. Les clients « essentiels », « intermédiaires » et « basiques » se verront proposer des niveaux de service et de prix différents. La segmentation et la proposition de valeur au consommateur ont été uniformisées à travers le groupe, avec pour objectif d'inciter les consommateurs à monter dans la pyramide

de segmentation (Nordea 2001a). Solo Market représente un moyen pour discriminer les consommateurs et pour les amener à passer d'une catégorie à la catégorie supérieure.

730

Si les 600 marchands sur la plate-forme réalisent en 2001 quelques 60000 ventes par mois (2001), la capacité de la banque à se rémunérer sur ces transactions apparaît difficile. Même si aucun chiffre n'est donné, les difficultés du e-commerce à décoller et les faibles marges des transactions en ligne pour la banque, qui répercute sur le consommateur une partie des économies de coûts réalisées, expliquent parfois la faible rentabilité des services e-commerce par Nordea (Brown-Humes 2001).

#### *4. D'autres stratégies d'intermédiation : quelques exemples*

Au début 2000, nombre de nouveaux entrants ont proposé des services d'intermédiation bancaires par Internet : par exemple Egg (de Prudential), Smile (de Co-Op), If (de Halifax),  
740 Cahoot (d'Abbey National) et First-E (de Banco Santander). Cette stratégie avait un double objectif : attirer de nouveaux clients (jeunes, éduqués et aisés), et économiser sur les coûts (Anonyme 2000a). Les principaux obstacles sont la dépendance vis-à-vis de l'utilisation des automates d'autres banques pour permettre à leurs clients d'effectuer des retraits (Anonyme 2000a), et la constitution d'une base de clientèle nécessitant de lourdes dépenses marketing (Echikson 2001). En 2001, les nouveaux entrants apparaissent en difficulté : Egg a investi \$650 millions pour décoller, alors que Nordea en a dépensé \$18 millions pour développer ses initiatives Internet en Finlande. La nécessité d'attirer une clientèle pousse à une concurrence sur les prix, mais les acteurs en place bénéficient d'une base de consommateurs déjà captifs :  
750 les commissions demandées par Nordea sur les opérations en ligne sont, certes, plus faibles que les commissions hors ligne, mais sont quatre fois plus élevées que celles pratiquées par les banques électroniques « pures » (Echikson 2001).

Les banques traditionnelles voyaient dans Internet le moyen de fidéliser la clientèle par une offre plus large de services financiers adaptés. Certaines banques traditionnelles voulaient lancer des services en ligne distincts des services classiques. Par exemple Barclays annonçait en mai 2000 sa décision de dépenser £325m sur l'année contre £180m l'année précédente. L'objectif était de créer un portail financier intégré pour les particuliers, comprenant services courants et transactions financières (Anonyme 2000b). Le modèle « click&mortar » semble dominer, avec les deux champions que sont Wells Fargo, banque américaine ayant le plus  
760 grand nombre de consommateurs en ligne du monde (en 2001), et Nordea, qui a le plus grand

pourcentage de consommateurs en ligne du monde. Les points communs entre ces deux champions sont d'être leaders sur leur marché traditionnel, de bénéficier d'une base de consommateurs très éduqués d'un point de vue NTIC, d'avoir intégré Internet dans leurs opérations et leur infrastructure, d'avoir commencé très tôt leur déploiement Internet, et enfin d'avoir suivi les évolutions technologiques en adaptant leur offre de manière graduelle (Goldfinger 2001). Dès 2001, la plupart des banques nordiques autres que Nordea ont choisi de reculer sur les investissements Internet. Ainsi, SEB, qui prévoyait de lancer une banque par Internet en Grande-Bretagne a finalement renoncé. ForeningsSparbanken a fermé fin 2001 ses opérations Internet pour le Danemark (Brown-Humes 2001).

## 770 E. Epilogue et synthèse historique

Dans cette partie, nous expliquons quelques aspects marquants de la période succédant la date du 1<sup>er</sup> janvier 2003, et nous revenons sur les grands jalons de l'histoire de Solo Market.

### *1. Epilogue : l'après-janvier 2003*

En janvier 2003, l'annonce de l'expansion Internet de Nordea, avec 3,3 millions de consommateurs, apparaît comme l'annonce d'un succès (Telecomworldwire 2003). Dans les mois qui suivent, les événements ne montrent pas d'infléchissement dans l'expansion des services en ligne – e-banking et e-commerce – de Nordea. Ainsi, en avril, Nordea reçoit le prix de l'innovation dans les technologies de la télécommunication par la chambre nationale de commerce et d'industrie polonaise, pour la mise en place en Pologne d'un service de e-banking importé de scandinavie. Internet sert ainsi d'outil d'expansion géographique dans les pays baltiques (Nordea 2002c). Le 27 août 2003, Nordea annonce avoir dépassé le nombre de 3,5 millions de consommateurs en ligne. L'usage semble également progresser, en particulier le règlement des factures par Internet (Nordea 2003c).

## 2. Quelques jalons de l'histoire de Solo Market

### PROLOGUE DU CAS

#### 1995

- Février • Fusion des finlandaises Unitas et KOP

#### 1996

- Décembre • Merita lance des services électroniques par Internet.

#### 1997

- Octobre • Fusion de Nordbanken et Merita, et création de MeritaNordbanken.

### CAS SOLO MARKET

#### 1999

- Octobre • Lancement de Solo Mall en deux langues : suédois et finlandais. Quarante magasins sont présents sur la plate-forme.

#### 2000

- Mars • MeritaNordbanken rachète la danoise Unidanmark, et devient Nordic Baltic Holding.
- Mai • Formation du Forum Mobey pour le développement des technologies mobiles dans les services financiers
- Juin • Nordea lance des services e-banking en Estonie.
- Août • 450 magasins sont présents sur Solo Mall, qui devient "Solo Market". Nordic Baltic Group reçoit le prix du magazine britannique "the Banker" pour la meilleure stratégie Internet.
- Octobre • Nordic Baltic Holding rachète la norvégienne Christiana
- Novembre • Lancement de Solo Market au Danemark. Le lancement en Finlande viendra quelques mois plus tard.
- Décembre • 2 millions de clients ont adhéré au portail Solo

#### 2001

- Avril • Nordea lance des services e-banking en Lettonie
- Octobre • Nordea lance des services e-banking en Pologne

## 2002

- Janvier • Développement de la e-signature
- Février • Grève chez Nordea Finlande
- Août • Annonce de mauvais résultats pour Nordea. Le CEO est révoqué.
- Décembre • Annonce d'un recentrage de l'activité de Nordea sur la banque de détail et la banque d'affaire, avec priorité donnée à la baisse des coûts. Des licenciements sont décidés.

## 2003

- Janvier • Le portail Solo compte 3,3 millions de clients. Solo Market, lui, compte environ 700 magasins.

<b>EPILOGUE DU CAS</b>
------------------------

- Avril • Nordea reçoit le prix de l'innovation en Pologne, pour son service e-banking.
- Août • Annonce d'une amélioration de la situation financière de Nordea. Plus de 3,5 millions de consommateurs sont recensés sur le portail Solo.



### Présentation du chapitre

L'objectif de ce chapitre est de présenter les conclusions de la recherche, en affinant les propositions et le cadre d'analyse de départ et en donnant des éléments de réponse à la question de recherche posée au chapitre 1.

Ce chapitre s'organise en deux parties. La **partie I** procède à une analyse intra-cas, en appliquant les propositions de recherche à chacun des quatre cas. "L'application" des propositions signifie l'évaluation argumentée de la présence ou de l'absence des conditions énoncées par les propositions dans chacun des cas. L'analyse pourra conclure de manière nuancée sur cette présence ou absence des conditions. Elle pourra également faire émerger des conditions supplémentaires, non identifiées dans les propositions de départ. A la fin de chaque analyse de cas, le cadre théorique sera "appliqué", lui aussi, au cas. Pour justifier l'argumentation, des renvois aux études de cas du chapitre 3 seront effectués, entre parenthèse et en indiquant les numéros de ligne. La partie I fait référence aux propositions de départ. Pour rappel, un tableau reprend ces différentes propositions page suivante. Pour faciliter la lecture de la suite, nous donnons des noms à ces propositions.

La **partie II** procède à une analyse inter-cas, en appliquant la méthode "Qualitative Comparative Analysis" (QCA), ou Méthode Quali-Quantitative Comparée (MQQC) aux quatre cas. Les critères de comparaison sont les conditions énoncées dans les propositions initiales, ainsi que les conditions issues des analyses intra-cas. Nous étudions successivement la création de valeur par les stratégies d'intermédiation, l'apparente neutralité de ces stratégies, et l'appropriation de rente par la firme initiatrice de la stratégie. Il s'agit d'identifier des régularités à travers les cas en utilisant des cas logiques afin d'aboutir à une généralisation "modeste" des résultats.



**Figure 28. Énoncé des sept propositions initiales (rappel)**

<p><u>Proposition 1</u> <i>Valeur d'efficacité</i></p>	<p>Pour créer de la valeur auprès des parties prenantes, une stratégie d'intermédiation peut s'orienter vers l'amélioration de l'efficacité des transactions. Elle doit alors consister en la réalisation de fonctions liées à la fixation des prix et lissage des marchés, à l'apport de liquidité et d'immédiateté, à l'acte de favoriser les recherches et les rencontres, et à la garantie et contrôle des échanges.</p>
<p><u>Proposition 2</u> <i>Valeur d'encastrement</i></p>	<p>Pour créer de la valeur auprès des parties prenantes, une stratégie d'intermédiation peut s'orienter vers l'encastrement des relations. Elle doit alors favoriser les transferts d'information stratégique et difficilement formalisable entre les parties, elle doit aider à la coopération dans la résolution de problèmes, et doit encourager le développement d'un effet de réseau.</p>
<p><u>Proposition 3</u> <i>Neutralité</i></p>	<p>Pour que la création de valeur soit effective pour les parties prenantes, il faut que la stratégie d'intermédiation apparaisse neutre aux yeux de celles-ci.</p>
<p><u>Proposition 4</u> <i>Dynamique</i></p>	<p>Pour qu'une firme décide la mise en oeuvre d'une nouvelle stratégie d'intermédiation, il faut la conjonction de deux conditions : une opportunité au niveau technologique, et une menace concernant le niveau de rente détenu par la firme sur ses clients, fournisseurs et partenaires.</p>
<p><u>Proposition 5</u> <i>Pureté</i></p>	<p>L'instauration d'une image de neutralité requiert un investissement plus élevé dans le cas d'une entreprise menant une stratégie d'intermédiation impure, par rapport à une entreprise menant une stratégie d'intermédiation pure.</p>
<p><u>Proposition 6</u> <i>Rente d'efficacité</i></p>	<p>Pour s'approprier une rente par amélioration de l'efficacité des transactions, la firme initiatrice de la stratégie d'intermédiation doit bénéficier d'un pouvoir de négociation sur les acheteurs – par la sélection et le verrouillage – et sur les vendeurs, par la sélection, la lutte contre le verrouillage, la standardisation, et la menace d'intégration.</p>
<p><u>Proposition 7</u> <i>Rente d'encastrement</i></p>	<p>Pour s'approprier une rente par encastrement des relations, la firme initiatrice de la stratégie d'intermédiation doit maîtriser les flux informationnels entre les parties prenantes et doit maîtriser les règles d'encastrement.</p>

## I. Analyse intra-cas : confrontation des propositions à chaque cas et identification de conditions supplémentaires

Cette partie analyse chaque cas l'un après l'autre, en appliquant les propositions de départ. Des renvois aux cas sont effectués entre parenthèses, indiquant les numéros de ligne concernés. A chaque fois, un bilan de l'analyse reprend les conclusions énoncées.

### A. Cas Covisint

Dans cette analyse du cas Covisint, nous montrons la faible capacité de la stratégie à créer de la valeur pour les parties prenantes, la forte dépendance de la stratégie vis-à-vis de l'histoire récente des constructeurs automobiles, en particulier des difficultés qu'ils rencontrent et de la concurrence entre eux, et l'ambiguïté sur les bénéficiaires de la création de rente par Covisint.

#### *1. Covisint : une stratégie d'intermédiation peu créatrice de valeur*

##### a. La tension permanente entre efficience et encastrement

Nous considérons Covisint comme une stratégie d'intermédiation visant plutôt à l'encastrement des relations. En effet, la plate-forme est décrite dès le départ comme un "connecteur" se voulant le "nœud central" de l'industrie automobile (244 et suiv.). Le nom même de Covisint – Co pour "coopération", Vis pour "vision" et Int pour "intégration" – se réfère bien implicitement à de l'encastrement. Mais nous pouvons nous demander si la valeur ajoutée par Covisint consiste uniquement en une valeur d'encastrement, telle que définie dans notre **proposition 2**.

Si l'on reprend les différents outils développés par Covisint, les outils de "supply chain management" et les outils de collaboration peuvent s'assimiler à de l'encastrement. Les logiciels de "supply chain management", développés en partenariat avec SupplySolution Inc., permettent de favoriser la communication entre les différents systèmes des parties prenantes, et visent à mieux gérer les transferts d'information en temps réels, sur l'état des stocks, la demande anticipée, et les contraintes de capacité par exemple (450 et suiv.). Les outils de collaboration comprennent également un volet de transfert d'information, mais sont surtout supposés encourager la coopération dans la résolution de problèmes : les progiciels de collaboration et de gestion de la qualité relient les parties prenantes sur des problèmes précis, comme le développement d'un nouveau produit, la résolution des failles de qualité, ou la

gestion de projets (461 et suiv.). Nous retrouvons bien dans les outils de Covisint deux des conditions à la création de valeur par encastrement des relations : favoriser les transferts d'information entre les parties prenantes, et encourager la coopération dans la résolution des problèmes. La dernière condition – l'effet de réseau – semble manquer. En effet, Covisint ne vise pas à fédérer un réseau toujours plus large d'acteurs, contribuant ainsi à la création d'externalités positives, mais à intermédiaire des relations qui existent déjà. Les équipementiers participant à la plate-forme sont amenés par les constructeurs ou les équipementiers de rang supérieur (762 et suiv.) : le modèle de création de valeur de Covisint diffère donc du modèle théorique de faiseur d'encastrement, lequel suppose un intermédiaire favorisant les échanges d'information et la coopération dans la résolution de problèmes entre les membres d'un réseau dont les relations étaient auparavant inexistantes ou non encadrées. Dans la réalité du secteur automobile, chaque constructeur a tissé pendant des années des liens étroits avec des fournisseurs, et Covisint ne change pas la nature de ces liens (785 et suiv.).

De plus, Covisint comprend également des outils se rapprochant de la création de valeur par amélioration de l'efficacité des marchés, telle que définie dans la **proposition 1**. Ainsi, les enchères peuvent se considérer comme un moyen de révéler les prix et de lisser les marchés, puisqu'elles contribuent à mettre en concurrence les offres, donc à révéler les prix, et puisqu'elles aident à "soldier" offre et demande (398 et suiv.). Les enchères s'assimilent à des outils de liquidité et d'immédiateté, puisque les demandes s'expriment sur Covisint et trouvent, grâce à l'outil d'enchère inversée, l'offre la plus intéressante dans un délai très court, égal à la durée de l'enchère. Les catalogues présentés sur Covisint constituent une centralisation des offres, qui rejoint la capacité théorique de l'intermédiation à favoriser les recherches et les rencontres. Toutefois, cette capacité est ici limitée par le caractère privé des catalogues (397), ce qui signifie que chaque demandeur a accès à certains catalogues spécifiques, et qu'il ne peut consulter les catalogues proposés aux autres demandeurs. Malgré cette limite, Covisint est supposée favoriser les recherches – le catalogue peut se considérer comme une aide en la matière – ainsi que les rencontres : les enchères peuvent donner lieu à des transactions entre deux acteurs n'ayant jamais échangé auparavant. Mais, sur ce dernier point, l'opacité parfois dénoncée du déroulement des enchères et l'absence d'équilibre entre offreurs et demandeurs – ce sont en effet les demandeurs qui initient les enchères – nous incitent à nuancer fortement la capacité de Covisint à favoriser les recherches et les rencontres (645 et suiv.). Concernant la garantie et le contrôle, Covisint ne joue pas un rôle déterminant en la matière. En effet, Covisint n'intervient pas dans les transactions : la plate-forme ne fait

que mettre à la disposition de ses membres des outils pour les faciliter (790 et suiv.). Si Covisint n'existait pas, les transactions, elles, existeraient à l'identique ou presque, entre les mêmes parties prenantes, avec le même niveau de contrôle ou de garantie. De plus, les "doutes" sur la capacité de Covisint à faciliter les transactions de biens autres que hors production (404 et suiv.) et les réserves des constructeurs actionnaires sur la sécurité de la plate-forme (849) constituent des indices nous poussant à considérer Covisint comme défailante sur les fonctions de garantie et de contrôle.

Covisint apparaît donc comme une stratégie en tension permanente entre une création de valeur par encastrement des relations entre les parties prenantes – avec la proposition d'outils liés aux aspects non purement transactionnels des relations – et une création de valeur par amélioration de l'efficacité des transactions, avec des outils visant plutôt à augmenter le volume des biens échangés entre les acteurs et à rendre les processus d'échanges plus transparents. Covisint ne parvient à des résultats satisfaisants ni dans l'encastrement des relations, ni dans l'amélioration de l'efficacité des transactions, comme le résume la figure suivante.

**Figure 29.** Application des propositions 1 et 2 : la stratégie de création de valeur de Covisint comme tension non résolue entre l'efficacité et l'encastrement

<b>CREATION DE VALEUR PAR AMELIORATION DE L'EFFICIENCE DES TRANSACTIONS (P1)</b>			
Prix et lissage	Liquidité et immédiateté	Recherches et rencontres	Garantie et contrôle
<i>Oui</i>	<i>Oui</i>	<i>De manière très limitée</i>	<i>Non : pas d'ingérence dans la nature des transactions</i>
<b>CREATION DE VALEUR PAR ENCASTREMENT DES RELATIONS (P2)</b>			
Favoriser le transfert d'information	Encourager la coopération dans la résolution de problème	Contribuer à un effet de réseau par l'encastrement de nouveaux acteurs	
<i>Oui</i>	<i>Oui</i>	<i>Non : tous les outils concernent les relations existantes</i>	

b. L'impossible construction d'une image de neutralité sur le marché

Covisint étant à l'origine une initiative commune de plusieurs producteurs, elle a pu apparaître comme non neutre aux yeux des acteurs du marché. Les enquêtes des autorités anti-trust,

même soldées par un avis favorable à Covisint, ont pu envoyer un signal négatif aux parties prenantes à la stratégie.

Le premier signal négatif réside dans l'existence même de ces enquêtes, lesquelles posent comme possible une concentration des principaux producteurs via Covisint (503 et suiv.), avec les comportements d'ententes illicites et de cartels qui peuvent en découler. Le deuxième signal négatif vient de la conclusion de la Commission, laquelle se montre très réservée sur les possibles entraves à la concurrence que pourrait occasionner Covisint (516 et suiv.). Enfin, le troisième signal négatif vient des autorités de la plate-forme elles-mêmes, qui communiquent beaucoup sur son "indépendance" (543-544), quitte à dénaturer quelque peu les conclusions des enquêtes (548 et suiv.), signalant ainsi de manière maladroite que la neutralité pose un problème d'image parmi les parties prenantes, et qu'il convient d'y travailler.

Une décision apparemment judicieuse a consisté en la nomination d'un président directeur général non issu du secteur de l'automobile. Mais la lenteur du processus de nomination (587 et suiv.) laisse supposer des tractations entre les membres fondateurs et une difficulté à trouver un candidat convenant à tout le monde. La nomination, quelques mois avant l'arrivée du CEO, d'un Comité de Direction, dont plus de la moitié des membres vient des constructeurs (577 et suiv.), envoie également un signal négatif sur la "neutralité" réelle de la direction de Covisint. Le choix même d'un CEO en dehors du milieu a pu faire douter de sa capacité à résister aux pressions des actionnaires, et donc de sa neutralité de fait (594 et suiv.). Enfin, les quelques tentatives du nouveau CEO pour montrer son indépendance et sa neutralité, en particulier la nomination de cadres plus favorables à ses positions en interne (607 et suiv.), et l'ouverture du Comité de Direction à des acteurs hors milieu automobile (613 et suiv.), aboutissent à sa démission à peine une année plus tard (623 et suiv.). Celle-ci est liée en particulier à un désaccord avec les actionnaires fondateurs, qui gardent les pleins pouvoirs sur les choix stratégiques en rapport avec l'activité de la plate-forme (418 et suiv.).

Donc Covisint, malgré des efforts pour améliorer son image, peut difficilement apparaître comme une stratégie neutre. Le poids des constructeurs, en particulier américains, et des grands équipementiers, dans la structure de décision et le financement constitue un vice rédhibitoire dans la construction d'une image de neutralité.

c. Covisint : une stratégie pouvant se révéler comme étant à somme nulle

La difficulté à attirer les fournisseurs sur la plate-forme s'interprète selon nous par la double ambiguïté tant au niveau de la création de valeur que de la neutralité. Les services d'enchères et de catalogues – qui rentrent dans le cadre d'une création de valeur par amélioration de l'efficacité des transactions – rencontrent un certain succès (413 et suiv.) mais concernent essentiellement des biens de "commodité" non stratégiques (404 et suiv.). Pour les autres outils, plutôt liés à la création de valeur par encastrement des relations, le succès n'est pas au rendez-vous (442 et suiv., 670 et suiv.). Covisint a toujours souffert d'une image de non-neutralité auprès des équipementiers, comme le montrent les doutes exprimés par ces derniers dès les premiers temps de la plate-forme (690 et suiv.) et leur tentative pour créer une plate-forme concurrente de Covisint (680 et suiv.). Quand certains équipementiers de rang 1 annoncent qu'ils migrent une partie de leurs systèmes sur Covisint, l'objectif sous-jacent consiste souvent à attirer les fournisseurs de rang 2 et à les inciter à utiliser les systèmes de transactions : c'est le cas pour Delphi qui demande à ses 5000 fournisseurs de rejoindre Covisint (711 et suiv.), et pour Johnson Control (754 et suiv.), tous deux présents au Conseil de Direction de la plate-forme. La stratégie d'intermédiation apparaît donc plutôt comme une stratégie de l'aval : les constructeurs décident du lancement de la stratégie et incitent leurs équipementiers à les rejoindre ; les équipementiers qui rejoignent et s'impliquent incitent à leur tour leurs propres fournisseurs à les rejoindre. Les acteurs en amont montrent une réticence à rejoindre de leur propre initiative la stratégie proposée (775 et suiv.). Si la stratégie apparaissait neutre aux yeux des acteurs et contribuait clairement à créer de la valeur pour tous, elle ne poserait pas de problème de recrutement. Le jeu n'apparaît pas à somme positive, et certains acteurs sont considérés par d'autres comme tirant seuls les bénéfices de la stratégie : les acteurs aval. Ceci est confirmé par Ford, qui déclare en 2001 que les gains tirés des économies de coûts de processus et de baisse des prix permis par Covisint dépassent l'investissement réalisé pour mener à bien la stratégie (872 et suiv.). En trouvant ici une relation positive entre apparent manque de neutralité et faible capacité à créer de la valeur pour les parties prenantes, nous confirmons la **proposition 3** qui pose l'apparente neutralité comme condition nécessaire à la capacité à créer de la valeur pour les parties prenantes. Nous allons maintenant expliquer les difficultés rencontrées par Covisint en revenant sur l'histoire du secteur et de ses acteurs.

## 2. *La stratégie Covisint porte dans son histoire les explications de ses difficultés*

### a. Covisint : une réponse de producteurs face à des menaces identifiées

Nous pouvons interpréter la stratégie d'intermédiation Covisint comme une réponse à des menaces concernant le niveau de rente des constructeurs sur leurs clients, fournisseurs et partenaires selon la **proposition 4**. En effet, nous montrons que la création de la plate-forme s'inscrit dans des tendances lourdes du secteur.

Covisint a pu susciter des interrogations et des doutes sur le regroupement d'acteurs qu'elle constitue. Pourtant, le secteur tend à se consolider, aussi bien du côté des constructeurs que des équipementiers (40 et suiv.), et les partenariats ou alliances entre les acteurs se multiplient. Covisint s'inscrit dans cette tendance au regroupement des acteurs sur des projets bien précis. De plus, les constructeurs voient leurs marges opérationnelles stagner ou baisser ces dernières années (63 et suiv.) et centrent leur stratégie sur la diminution des coûts, en particulier sur les achats (69 et suiv.). Covisint accompagne cette stratégie. Les outils d'enchères et de catalogues constituent bien le moyen de favoriser la concurrence entre les équipementiers, donc de favoriser la baisse des prix des produits proposés par ces derniers (778 et suiv.), et le choix de développer une plate-forme commune plutôt que des plates-formes propriétaires vise à réaliser des économies d'échelle dans le développement de solutions informatiques. Enfin, l'évolution du secteur est marquée par de nouvelles formes d'organisation des relations entre les équipementiers et les constructeurs, afin de répondre aux exigences de baisse de coûts, d'amélioration de la qualité, de raccourcissement des délais, de diminution des stocks, et de gains de productivité voulus par les constructeurs (82 et suiv.). Les outils d'encastrement de Covisint s'inscrivent bien dans cette tendance. Ainsi, les outils de développement collaboratif facilitent l'organisation par projets, qui elle-même facilite la réduction des délais de conception (102 et suiv.). Les outils de gestion de la "supply chain" renforcent les interactions entre les acteurs, et donnent un contenu concret à la notion de "partenariat" souvent usitée pour désigner la forte proximité des constructeurs et de leurs fournisseurs en termes de développement de produits et de construction des pièces. Face aux menaces que subissent les producteurs, la technologie Internet de plate-forme électronique constitue une opportunité, comme le résume la figure suivante.

**Figure 30. Application de la proposition 4 : la stratégie d'intermédiation Covisint comme une réponse aux principales menaces que rencontrent les constructeurs automobiles**

<b>Principales menaces</b>	<b>Opportunités offertes par Covisint</b>
Marges opérationnelles faibles Coûts d'achats élevés	Les catalogues et les enchères électroniques permettent, pour un coût faible, de favoriser la concurrence et la comparaison entre fournisseurs
Délais longs	Les outils électroniques de collaboration permettent de favoriser les échanges d'information et la collaboration dans la résolution de problèmes en temps réel.
Stocks élevés	Les outils électroniques de "supply chain management" permettent de faciliter les transferts d'information entre les acteurs de la chaîne, afin d'ajuster au mieux les quantités physiques échangées

L'application de la **proposition 4** permet donc ici d'expliquer la tension soulignée plus haut entre création de valeur par encastrement des relations, et création de valeur par amélioration de l'efficacité des marchés. L'encastrement permet de répondre à des besoins de raccourcissement des délais de conception et de production, et de meilleure gestion de la chaîne d'offre ; l'efficacité permet de répondre à des besoins de baisse des coûts et d'amélioration des marges opérationnelles : les constructeurs ont donc conçu Covisint comme une plate-forme "à tout faire" au service de leurs propres intérêts.

**b. Une stratégie impure menée par des acteurs concurrents**

Nous montrons ici que les difficultés de Covisint à construire une image de neutralité sont liées au caractère impur de la stratégie. Nous appliquons donc la **proposition 5** au cas Covisint.

L'histoire de Covisint commence par deux projets concurrents menés par General Motors et Ford (173 et suiv.). La réaction des équipementiers consiste d'emblée en un refus de telles stratégies. Selon eux, des projets concurrents les obligeraient à adopter de multiples systèmes non compatibles, et donc coûteux (182 et suiv.). Mais la décision de General Motors et Ford de mettre en commun les stratégies et de proposer un système unique ne calme pas leur inquiétude : certains craignent que le projet Covisint vise à mettre en place un outil pour réduire leur marge de manœuvre (690 et suiv.), et huit équipementiers majeurs choisissent de réfléchir à une stratégie indépendante pour améliorer leurs relations avec l'aval (680 et suiv.). Ce qui inquiète les équipementiers n'est donc pas la *forme* – différenciée selon les acteurs ou



commune – que pourrait prendre une stratégie d'intermédiation, mais le fait que cette stratégie puisse venir de l'aval, c'est-à-dire des constructeurs. Cet épisode précédant la création de la plate-forme montre qu'une stratégie d'intermédiation décidée par une catégorie d'acteurs du secteur – ici les constructeurs – ne peut passer pour neutre et suscite nécessairement la méfiance des autres catégories d'acteurs – ici les équipementiers. Notre **proposition 5** s'applique donc bien ici.

Mais dans notre cas, nous devons également prendre en considération une autre dimension : en plus d'être impure, la stratégie d'intermédiation est le fait d'acteurs *concurrents* du secteur. Le poids de cette concurrence dans les caractéristiques de la stratégie est visible au fur et à mesure de son histoire. Ainsi, dès le départ, Ford et General Motors travaillent sur des projets concurrents (173 et suiv.). La décision de se coordonner dans les choix des logiciels n'empêche pas des négociations tendues entre les deux constructeurs. Le ralliement de Daimler ne fait qu'aviver ces tensions et ces luttes de pouvoir (190 et suiv.). Il est évident que la concurrence entre les deux leaders américains marque la stratégie d'intermédiation Covisint. Nous distinguons trois points.

Premièrement, les deux plate-formes de General Motors et de Ford – respectivement "TradeXchange" et "Auto-Xchange" – continuent d'exister parallèlement à Covisint pendant 9 mois (216 et suiv.). Or, TradeXchange est plutôt orientée achats B-to-B (175), alors que auto-Xchange vise plutôt à intégrer la supply chain (178-179). La mise en commun des efforts signifie alors une mise en commun de deux stratégies d'intermédiation très différentes au départ : une stratégie visant à l'amélioration de l'efficacité de marché pour General Motors, et une stratégie visant à l'encastrement des relations pour Ford. La tension permanente, évoquée plus haut, entre efficacité et encastrement s'explique donc également par la concurrence entre les deux constructeurs américains.

Deuxièmement, General Motors et Ford ont "choisi" des offreurs de technologies différents pour leurs deux plates-formes initiales (173 et suiv.). Ce "choix" est en réalité le fruit de tensions entre les deux constructeurs concurrents, entre les deux offreurs de technologies également concurrents, et entre constructeurs et offreurs de technologies qui négocient durement les contrats de "partenariat" (281 et suiv.). Les deux projets TradeXchange et Auto-Xchange n'impliquent donc pas seulement deux constructeurs, mais aussi deux offreurs de technologie concurrents. La mise en commun des efforts dans une stratégie d'intermédiation

unique Covisint ne gomme pas ces tensions entre les acteurs. Ainsi, lors des négociations "secrètes" sur le projet Covisint, les deux constructeurs impliquent chacun leur offreur de technologie partenaire (297), et finalement, aucun choix n'est effectué : CommerceOne et Oracle seront tous deux associés au projet, et CommerceOne se spécialise sur le "procurement", c'est-à-dire sur les transactions de biens à faible valeur ajoutée (300 et suiv.), en cohérence avec la stratégie initiale de General Motors par TradeXchange. Les consultants chargés de coordonner les activités des deux offreurs de technologies sont embauchés en grand nombre, et certains jettent l'éponge face à la complexité et l'opacité de la tâche (320 et suiv.). Il est évident que les tensions en interne entre les deux offreurs de technologie, reflétant les tensions entre les deux constructeurs américains, ont provoqué des dépenses supplémentaires pour coordonner leurs actions et rendu plus difficile la compatibilité des différents systèmes proposés. Kevin English, premier CEO, a d'ailleurs souvent choisi de s'adresser à des offreurs de technologies externes, comme SupplySolution pour la gestion de la "supply chain" (432 et suiv.), NexPrise, Engineering Animation Inc. (464) ou MatrixOne (476) pour les outils de collaboration. Si l'argument du coût peut être évoqué, nous pouvons également supposer que chaque offreur de technologie actionnaire étant "partenaire" de l'un des deux constructeurs américains actionnaires, choisir l'un ou l'autre mettait le CEO dans une position délicate par rapport à l'un des deux constructeurs. Le choix de s'adresser à l'extérieur constituait alors un moyen d'éviter ce genre de situation, mais a renforcé les problèmes de compatibilité entre les systèmes. Chez les équipementiers, ces tensions en interne sur l'offre technologique ont pu susciter des interrogations sur la neutralité de la plate-forme, et sur les réels bénéficiaires de Covisint.

Troisièmement, la concurrence entre les deux constructeurs américains s'exprime aussi par la décision de mener des stratégies spécifiques en parallèle à la stratégie d'intermédiation Covisint. Ainsi, General Motors garde un portail privé, SupplyPower, qui lui permet d'échanger des informations confidentielles avec ses équipementiers (825 et suiv.), et Ford a gardé jusqu'en février 2002 un portail centralisant les relations e-procurement avec les équipementiers (869 et suiv.). Cette multiplication d'initiatives a pu créer une confusion chez les équipementiers, qui ne voient pas forcément ce que Covisint peut apporter de plus que les stratégies privées des constructeurs.

Finalement, l'épilogue du cas permet de mieux comprendre les difficultés liées à la concurrence interne entre les constructeurs. La nomination de Kutner (1003 et suiv.), ancien

de General Motors, ayant suivi depuis ses origines le projet Covisint, met fin à une période faussement consensuelle. On peut même considérer que, avec cette nomination, General Motors reprend les rênes de la stratégie. Une des premières décisions du nouveau CEO est de donner la priorité aux outils d'efficacité des transactions, comme les catalogues et les enchères (1019 et suiv.), reproduisant ainsi le modèle du portail initial de General Motors TradeXchange. Si cette décision contribue à éliminer la tension entre efficacité et encastrement, elle renforce l'apparente absence de neutralité de la stratégie, nuisant ainsi à la création de valeur effective, selon la **proposition 3**.

L'application de la **proposition 5** s'avère donc concluante pour le cas Covisint, mais, selon notre analyse du cas, il faut ajouter une dimension liée à la *concurrence* entre les acteurs fondateurs. Cette dimension explique à la fois les difficultés à apparaître neutre aux yeux des parties prenantes, et la tension entre stratégie d'intermédiation par encastrement des relations, et stratégie d'intermédiation par amélioration de l'efficacité des marchés.

### 3. *L'appropriation de rente par Covisint*

#### a. Une rente non assurée pour les producteurs malgré le succès relatif des outils d'efficacité

En tension entre stratégie de création de valeur par encastrement des relations et par amélioration de l'efficacité des transactions, la stratégie d'intermédiation Covisint peut théoriquement conduire à l'appropriation d'une double rente : une rente d'encastrement et une rente d'efficacité. Mais dans les faits, les constructeurs semblent échouer sur les deux tableaux. Nous appliquons ici les **propositions 6 et 7** au cas Covisint.

Nous l'avons vu précédemment, les outils de collaboration et de supply chain – que nous avons définis comme des outils participant d'une stratégie d'encastrement des relations – ne rencontrent pas le succès escompté. D'ailleurs dès le départ de Kevin English, il est décidé de réduire les dépenses consacrées à ces outils (1023 et suiv.). L'appropriation d'une rente d'encastrement est donc impossible, puisqu'il n'y a pas de création de valeur par cette stratégie, pour les raisons évoquées plus haut.

Les enchères et les catalogues – plutôt assimilables à des outils visant à améliorer l'efficacité des transactions – constituent *de facto* le cœur de l'activité de la plate-forme, et sont donc

susceptibles de permettre aux constructeurs de s'approprier une rente d'efficacité. Les enchères sont majoritairement initiées par les acheteurs – il s'agit d'enchères inversées (397 et suiv.) – donc par les constructeurs. Or, les enchères permettent à ces derniers de sélectionner l'offre la plus intéressante – en particulier en termes de prix – en facilitant la *comparaison* entre les différents équipementiers sur un produit particulier. De plus, les enchères constituent pour les acheteurs un outil de *lutte contre le verrouillage* : elles envoient un signal fort sur la facilité avec laquelle il est possible de passer d'un fournisseur à un autre. Enfin, elles poussent à la *standardisation* des produits : si la décision d'achat se fait sur le prix, les différentes offres doivent "se valoir" au niveau de la qualité et des caractéristiques. Les constructeurs peuvent donc, par les enchères, s'approprier une rente d'efficacité sur leurs fournisseurs, telle que définie par la **proposition 6**.

Toutefois, il faut relativiser cette conclusion : les produits concernés par les enchères sont avant tout des produits de "commodité" non stratégiques, donc hors production (404 et suiv.). L'essentiel de la relation entre les équipementiers et les constructeurs concerne des biens à haute portée technologique, souvent développés en partenariat, et dont les échanges ne passent évidemment pas par des outils d'enchères. Pour ce qui concerne les catalogues, nous pouvons tenir le même raisonnement : bénéficiant de catalogues standards de plusieurs fournisseurs, le constructeur peut *sélectionner* l'offre la plus intéressante, lutter contre le *verrouillage*, et favoriser la *standardisation* des biens. Mais, de même, il s'agit de produits hors production, donc faiblement stratégiques. Finalement, la stratégie par amélioration de l'efficacité des transactions, qui se concrétise ici par les outils d'enchères et de catalogues, aboutit bien à l'appropriation d'une rente par les initiateurs de la stratégie – ici les constructeurs – mais de manière marginale, puisque ces outils ne concernent que des biens de "commodité" non essentiels à l'activité des initiateurs.

b. Rente pour Covisint ou rente pour ses initiateurs ? Une question non résolue

La nomination d'un CEO en dehors du secteur de l'automobile, la mise en place d'un système de rémunération spécifique de la plate-forme, par commission ou licence (361 et suiv.), le choix d'un statut légal de LLC (217) et la confirmation que la vocation de Covisint est de devenir un centre de profits (364-365) montrent que la plate-forme vise elle-même à s'approprier une rente sur les parties prenantes : constructeurs et équipementiers. Mais Covisint ne parvient pas à réaliser de profits. En effet, la principale source de revenu, les

enchères (413 et suiv.), ne couvre pas les frais liés aux investissements en infrastructure – Covisint s'est rapidement doté d'un siège aux Etats-Unis –, d'achats de logiciels et progiciels, et de fonctionnement (salaires et honoraires de consultants en particulier). Covisint a donc bénéficié tout au long de la présidence de English d'un soutien financier de la part des constructeurs actionnaires, à tel point que le nouveau CEO Kutner estime que cela n'est plus viable (241).

On peut attribuer l'incapacité de Covisint à s'approprier une rente au succès insuffisant rencontré par les outils proposés, mais aussi à l'ambiguïté structurelle du fonctionnement de Covisint : il s'agit d'une stratégie d'intermédiation des constructeurs automobiles – donc ayant pour objectif l'appropriation d'une rente pour les constructeurs – dont une des caractéristiques est de créer une entité soit-disant indépendante, qui intermédie les relations entre les constructeurs et les équipementiers, et qui est donc susceptible de s'approprier elle-même une rente d'intermédiation. Dans un monde idéal, la plate-forme crée de la valeur pour toutes les parties prenantes, dégage des bénéfices, et permet aux constructeurs de s'approprier une rente d'intermédiation. Nous sommes loin du compte. Nous avons vu que la stratégie Covisint n'était pas à somme positive, donc s'avérait peu attractive pour les équipementiers. De plus, son niveau d'activité ne lui permet pas d'atteindre la rentabilité : elle reste donc dépendante financièrement de ses fondateurs. Enfin, ces derniers veulent un retour sur investissement rapide de leur stratégie, et, en étant actionnaires de la plate-forme, ils bénéficient d'un pouvoir de fait. Ils utilisent donc cette dernière pour servir leurs propres intérêts. La démission de English peut d'ailleurs illustrer cette ambiguïté. Elle serait en effet attribuée à un désaccord insoluble avec les constructeurs actionnaires : le CEO, à qui l'on reprochait de ne pas parvenir à augmenter les revenus de la plate-forme, se voyait simultanément pressé par les actionnaires de diminuer de 95% la commission sur les enchères (418 et suiv.).

#### *4. Bilan de l'analyse du cas Covisint*

Notre analyse du cas Covisint aboutit aux conclusions suivantes :

1. Les **propositions 1 et 2** appliquées au cas permettent de montrer que Covisint vise à créer de la valeur aussi bien par l'amélioration de l'efficacité des marchés, que par l'encastrement des relations entre les parties prenantes. Elles montrent également que Covisint ne parvient à un résultat satisfaisant ni dans l'une, ni dans l'autre des deux modalités. Une question se pose alors : cette faible création de valeur s'explique-t-elle

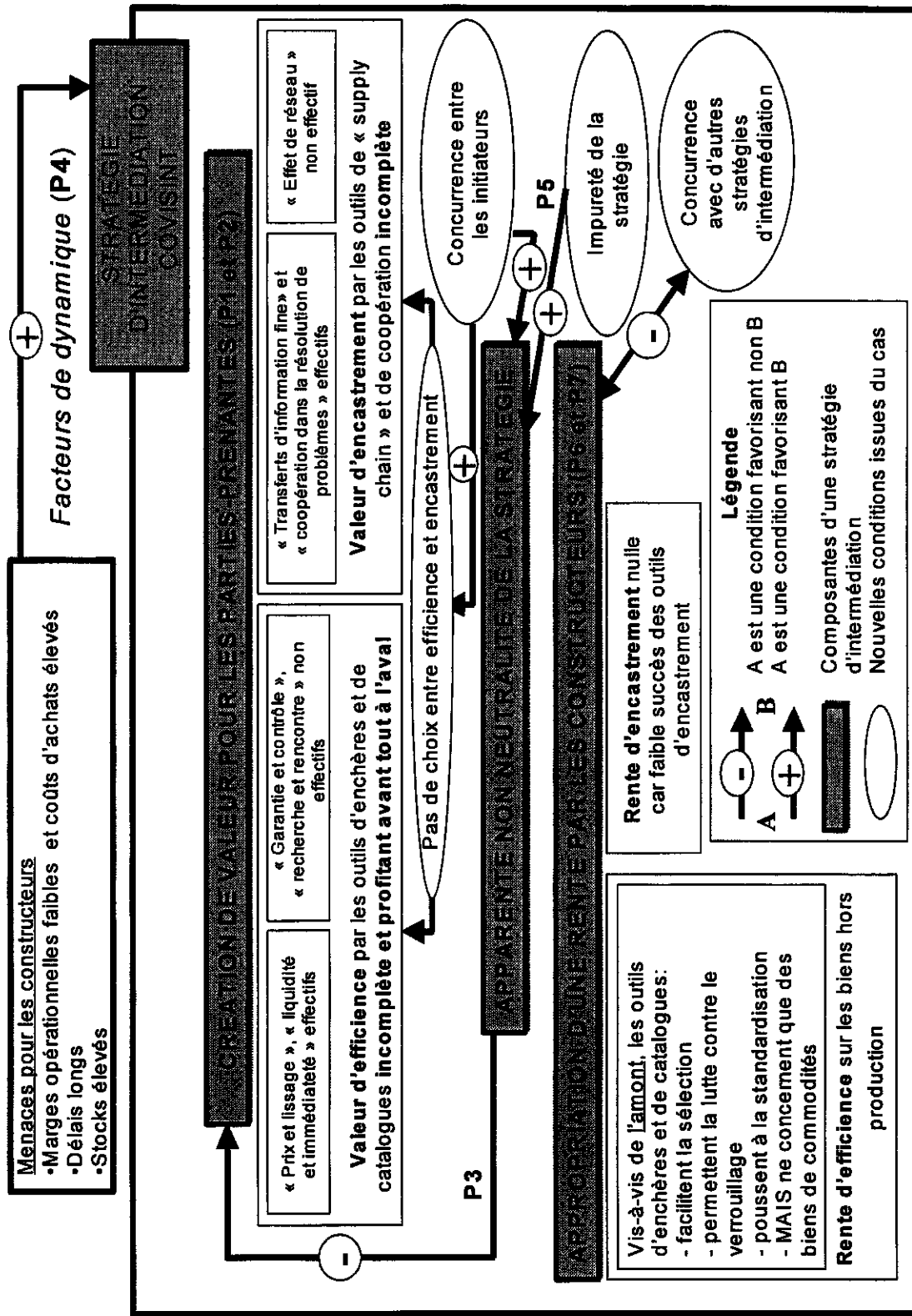
par le non-choix de Covisint entre les deux modalités de création de valeur ? Autrement dit : Covisint aurait-elle dû choisir une modalité et la mettre en oeuvre complètement, plutôt que de mener de front efficacité et encastrement ? Il est évident que plusieurs paramètres rentrent en jeu dans la capacité de Covisint à créer de la valeur pour les parties prenantes. Nous proposons un paramètre supplémentaire à ceux énoncés dans nos propositions : le choix entre efficacité et encastrement. Ce paramètre sera testé dans la comparaison des cas.

2. La **proposition 3** s'applique bien au cas Covisint. L'image de neutralité apparaît comme une condition nécessaire à la capacité de la stratégie à créer de la valeur pour les parties prenantes.
3. La **proposition 4** s'applique bien au cas Covisint. L'étude des difficultés des constructeurs automobiles permet de mieux comprendre les motivations sous-jacentes à la décision de mener une telle stratégie. Elle appuie la thèse selon laquelle Covisint vise avant tout à défendre les intérêts des constructeurs, et applique ainsi un traitement inégalitaire entre l'amont et l'aval.
4. La **proposition 5** s'applique bien au cas Covisint. Mais elle pose également une question : des acteurs concurrents d'un secteur peuvent-ils mener avec succès – c'est-à-dire en termes de neutralité et de création de valeur – une stratégie d'intermédiation commune ? Nous avons en effet induit de l'application de la proposition 5 au cas Covisint que la concurrence entre les initiateurs de la stratégie expliquait la difficulté à créer une image de neutralité, et la difficulté à choisir entre efficacité et encastrement. Nous proposons donc un paramètre supplémentaire à ceux énoncés dans nos propositions : la concurrence entre les acteurs initiateurs.
5. Les **propositions 6 et 7** s'appliquent bien au cas Covisint. Elles permettent de revenir sur un aspect des stratégies d'intermédiation : elles doivent être un jeu à somme positive. Or, avec Covisint, la plate-forme elle-même ne s'approprie aucune rente, et l'amont adhère difficilement. Nous pouvons évoquer des stratégies concurrentes, comme celle de Volkswagen. L'entreprise allemande a en effet conçu une place de marché, VW Group Supply (935 et suiv.), qui n'a pas pour vocation d'être un centre de profit. Son accès est gratuit. Il paraît alors plus facile ici d'atteindre la "somme

positive" nécessaire à l'intermédiation. De plus, la stratégie Covisint souffre d'une double concurrence : concurrence de stratégies concurrentes menées par les initiateurs de la stratégie – comme le montrent l'existence de places de marchés propriétaires dédiées à un constructeur et proposant les mêmes types d'outils que Covisint – et concurrence entre les acteurs initiateurs et la plate-forme elle-même, tous deux essayant de s'approprier une rente d'intermédiation. Nous proposons donc un paramètre supplémentaire à ceux énoncés dans nos propositions : la concurrence de la stratégie avec d'autres stratégies d'intermédiation.

Finalement, les décisions contradictoires, l'apparente fuite en avant dans l'achat de solutions informatiques, le caractère impossible de la tâche du CEO pris en tenaille entre des objectifs de rendements et la défense des intérêts des constructeurs, montre le manque de repères des acteurs initiateurs en ce qui concerne la notion "d'intermédiation", et la difficulté qui en découle à gérer une stratégie de type "intermédiation". Nous pouvons compléter les propositions et les mettre en relation selon le cas Covisint, comme présenté dans la figure qui suit.

Figure 31. Application du cadre théorique d'analyse au cas Covisint





## B. Cas Steel24-7

Dans cette analyse de cas, nous montrons la bonne capacité de la stratégie Steel24-7 à créer de la valeur par amélioration de l'efficacité des transactions, et sa difficulté à aboutir à une rente d'intermédiation pour les firmes initiatrices. Nous expliquons ces difficultés par le faible soutien de ces firmes à la stratégie, se concrétisant en particulier par la mise en oeuvre de stratégies concurrentes, et par le faible effet volume de la plate-forme.

### *1. Steel24-7 : une tentative de créer de la valeur pour les différentes parties prenantes*

#### a. Une création de valeur par amélioration de l'efficacité de marché

La stratégie d'intermédiation Steel24-7 rentre plutôt dans le cadre des stratégies d'amélioration de l'efficacité des transactions, telles que définies dans notre **proposition 1**. En effet, le projet est décrit dès le départ comme un moyen de faciliter l'achat et la vente d'acier (127-129), et les avantages pour les acheteurs et pour les vendeurs consistent bien en une optimisation des processus de transactions (260 et suiv.). Les outils proposés par la plate-forme sont des outils de transactions : "offers to sell", "quotation requests", catalogues et enchères, qui vérifient les fonctions énoncées dans la **proposition 1**.

Tout d'abord, les enchères, toujours initiées par les vendeurs (287-288), permettent de fixer les prix et de lisser les marchés. Elles sont également un facteur de liquidité et d'immédiateté, puisqu'elles favorisent une rencontre entre l'offre et la demande dans un temps limité. Les systèmes "offers to sell" et "quotation requests", par lesquels respectivement les vendeurs exposent leurs produits aux acheteurs potentiels, et les acheteurs émettent des demandes aux vendeurs potentiels (278 et suiv.), facilitent la liquidité du marché, en rendant plus "visibles" les offres et les demandes. Les "offers to sell" favorisent aussi les recherches, puisqu'ils peuvent être proposés à toutes les parties prenantes en aval, ou à quelques acheteurs choisis : le vendeur met en vente un produit comme il le ferait dans un magasin, c'est-à-dire sans choisir son acheteur. Tous les clients du vendeur présents sur la plate-forme ont accès à la proposition, et décident – ou non – d'acheter. Les catalogues présentent le même type d'opportunités : ils centralisent les offres d'un ou plusieurs fournisseurs – ils peuvent en effet être généraux, c'est-à-dire communs à plusieurs producteurs (285) – donc facilitent le processus de recherche des acheteurs. Réciproquement, dans le cas d'une "quotation request", l'acheteur peut exprimer ses demandes de manière publique à tous les vendeurs potentiels

avec lesquels il a établi des liens, et multiplie ainsi ses chances de trouver l'offre adéquate à sa demande.

Mais cette fonction de favoriser les recherches et les rencontres s'exerce ici dans le cadre d'un groupe de fournisseurs et de clients qui travaillent déjà ensemble et qui se connaissent : il serait irréaliste de penser que l'on puisse dans le secteur de l'acier découvrir "du jour au lendemain" un nouvel acheteur ou un nouveau vendeur (450 et suiv.). D'ailleurs, pour devenir membre de Steel24-7, donc participer à la stratégie d'intermédiation, les clients potentiels doivent compter au moins un de leurs fournisseurs sur la plate-forme (472-474). Cela nuance la capacité de la plate-forme à favoriser les recherches et les rencontres, mais ne la remet nullement en cause : le client ayant choisi d'établir des liens avec plusieurs fournisseurs via la plate-forme peut plus facilement choisir entre ceux-ci, et le producteur d'acier peut plus facilement déterminer lequel de ses clients habituels se montre intéressé par son offre.

Enfin, l'outil "order progress" permet aux parties prenantes de suivre toutes les étapes du processus (288 et suiv.) et s'assimile à un moyen de garantir et de contrôler la transaction. En effet, le client peut suivre au jour le jour le déroulement de sa commande jusqu'à la livraison finale : Steel24-7 offre ainsi une assurance de transparence dans les transactions, poussant l'amont à communiquer précisément sur ses processus, et permettant à l'aval de mieux gérer ses commandes.

Toutes les fonctions d'une création de valeur par amélioration de l'efficacité de marché sont donc réunies. En revanche, aucun outil ne peut s'apparenter à de l'encastrement tel que défini dans notre **proposition 2**, même si depuis juin 2002, l'accent est mis sur l'intégration des systèmes des parties prenantes (337 et suiv.) afin de faciliter la communication entre les ERP de ces dernières. Il est encore trop tôt pour savoir si une telle intégration annonce le lancement d'une stratégie plus orientée vers l'encastrement des relations, ou si elle constitue une consolidation de la politique d'appropriation de rente, comme nous le verrons plus loin.

Steel24-7 parvient à des résultats satisfaisants dans l'amélioration de l'efficacité des transactions, et retarde – ou refuse – le choix d'une stratégie plutôt orientée vers l'encastrement des relations, comme le résume la figure suivante.

**Figure 32. Application des propositions 1 et 2 : une orientation de la stratégie d'intermédiation Steel24-7 vers l'amélioration de l'efficacité des transactions**

<b>CREATION DE VALEUR PAR AMELIORATION DE L'EFFICACITE DES TRANSACTIONS (P1)</b>			
Prix et lissage	Liquidité et immédiateté	Recherches et rencontres	Garantie et contrôle
<i>Oui</i>	<i>Oui</i>	<i>Recherche uniquement, entre des clients et fournisseurs se connaissant déjà</i>	<i>Oui : sur le suivi des transactions</i>
<b>CREATION DE VALEUR PAR ENCASTREMENT DES RELATIONS (P2)</b>			
Favoriser le transfert d'information	Encourager la coopération dans la résolution de problème	Contribuer à un effet de réseau par l'encastrement de nouveaux acteurs	
<i>Information sur les transactions uniquement</i>	<i>Non : pas d'outil spécifique</i>	<i>Non</i>	

**b. La neutralité et l'efficacité**

La plate-forme étant un projet de consortium (127) initié par des producteurs d'aciers, elle peut raisonnablement susciter des doutes sur sa neutralité. Le communiqué de presse annonçant la création de Steel24-7 insiste d'ailleurs sur l'indépendance et la neutralité de la stratégie (140 et suiv.), comme s'il fallait rassurer les potentielles parties prenantes sur ce point. Les autorités anti-trust ont examiné le projet Steel24-7 sur sa supposée indépendance. Si la Commission Européenne s'est principalement assurée que la plate-forme ne constituait pas une tentative de concentration d'entreprises (362 et suiv.), le Bundeskartellamt a poussé plus loin l'investigation, en interrogeant des utilisateurs potentiels sur les opportunités et les menaces ressenties d'une telle initiative pour le marché de l'acier. Les opportunités peuvent se résumer à une amélioration de l'efficacité des transactions (380 et suiv.). Les menaces concernent précisément l'absence de neutralité de la plate-forme : les parties prenantes potentielles s'interrogent sur l'objectif véritable d'un tel projet. Ils évoquent les questions de l'indépendance vis-à-vis des producteurs, de la confidentialité des données, des rapprochements sous-jacents à la stratégie, et des règles du jeu mal éclaircies (395 et suiv.).

Les dirigeants de Steel24-7 vont alors s'atteler à rassurer les clients présents et potentiels sur la neutralité (436 et suiv.). La création de valeur annoncée – optimiser des processus, réduire les coûts, centraliser des offres et des demandes pour en améliorer la visibilité – semble faciliter la tâche des dirigeants par rapport à une création de valeur qui passerait par

l'instauration de nouvelles relations et l'accès à de nouveaux marchés (442 et suiv.). La présence d'une soixantaine de clients sur la plate-forme en 2003 (178), l'affirmation que les clients sont "réguliers" et que la stratégie a maintenant atteint sa vitesse de croisière (185-187), montrent que la communication sur la neutralité a rencontré un écho favorable parmi les parties prenantes.

- c. Une stratégie de l'amont pour maintenir des relations existantes : le jeu à somme positive

Il paraît intéressant de souligner que, dans le cas Steel24-7, l'initiateur de la stratégie est l'amont. Les producteurs, confrontés à la concurrence en particulier sur les produits à faible valeur ajoutée, cherchent à maintenir des relations avec leurs clients par tous les moyens. Ces derniers peuvent en effet choisir d'acheter de l'acier importé, moins cher que l'acier européen. Les clients visés sont ici ceux qui n'ont pas de relations électroniques avec les sidérurgistes, qui se montrent sensibles aux prix, et qui achètent plutôt de l'acier "de commodité", c'est-à-dire à faible valeur ajoutée : les clients du second type (100, 111 et suiv.). Les gains en termes de délais, de facilité de recherche et de coûts sont hautement valorisés par ces acteurs souhaitant acquérir en grande quantité le moins cher possible. Nous avons donc ici des résultats satisfaisants dans la création de valeur, et une image de neutralité assez bien reçue, ce qui confirme pour ce cas notre **proposition 3**.

## *2. La dynamique de la stratégie d'intermédiation Steel24-7 : dépendance des tendances lourdes, et choix d'une mise en place progressive*

- a. Les menaces auxquelles Steel24-7 cherche à répondre

Le choix de lancer la stratégie d'intermédiation Steel24-7 s'interprète comme une réponse à des menaces rencontrées par les producteurs d'acier sur leur niveau de rente. Nous appliquons donc ici la **proposition 4** au cas Steel24-7.

Tout d'abord, le marché de l'acier est caractérisé par une tendance à la concentration, en particulier en Europe avec la fusion d'Usinor avec d'Arbed/Aceralia (62 et suiv.). Quand le projet Steel24-7 est lancé en 2000, les parties prenantes n'ont pas encore fusionné. Le regroupement par la plate-forme s'inscrit dans une tendance lourde de regroupement des acteurs, en particulier en Europe, avec des objectifs d'économies d'échelle et de baisse des coûts pour résister à la concurrence (73 et suiv.).

Cette concurrence constitue la seconde menace identifiée pour les producteurs d'acier. L'Europe est en effet devenue la première région importatrice, et les faibles coûts de l'acier importé entraînent une lutte entre les différents producteurs pour améliorer leur compétitivité prix. La plate-forme, centrée sur l'efficacité des transactions, vise à faire baisser les coûts d'achats d'acier, et à faciliter les transactions de l'acier européen. Elle répond donc à un souci d'augmentation de la compétitivité de l'Europe vis-à-vis des autres régions du monde, et permet de lutter, dans une certaine mesure, contre la concurrence en proposant une "offre européenne" standardisée d'acier.

Les coûts élevés de l'acier européen peuvent marginaliser la région, dont le poids dans la production mondiale décline déjà depuis une dizaine d'années (35 et suiv.). Les priorités stratégiques des producteurs concernent donc la baisse des coûts, en particulier pour ce qui concerne la production (90 et suiv.). En standardisant le commerce de l'acier, Steel24-7 participe de cette stratégie de baisse des coûts, au niveau des transactions. Il s'agit de fidéliser les clients existants, et de proposer des outils rendant plus faciles, plus rapides, et moins coûteux, les processus d'achats et de ventes d'acier. Nous considérons donc que Steel24-7 s'inscrit dans la tendance à la baisse des coûts de l'acier, en s'attaquant exclusivement aux coûts de transaction.

Enfin, les producteurs européens se trouvent en situation de surproduction (84 et suiv.). Les décisions de fermer des sites (93 et suiv.) et de regrouper les acteurs visent à limiter la surproduction, et éventuellement, en diminuant les quantités produites, à favoriser une hausse des prix de l'acier. Si Steel24-7 ne peut contribuer à lutter contre la surproduction, il peut favoriser l'écoulement des stocks. Nous considérons donc Steel24-7 comme une stratégie orientée aval pour limiter la situation de surproduction chronique des producteurs européens.

Finalement, la stratégie d'intermédiation Steel24-7 consiste bien en l'utilisation de l'opportunité des nouvelles technologies de l'information et de la communication pour répondre à des menaces visant les producteurs d'acier, selon la **proposition 4**.

b. L'implantation progressive d'un hub auprès d'acteurs méfiants

L'impureté de la stratégie – en particulier le poids des producteurs d'acier dans le capital de la plate-forme et l'image de regroupement d'acteurs que celle-ci peut évoquer – a suscité des doutes sur sa neutralité, comme le montrent les résultats de l'enquête du Bundeskartellamt

(395 et suiv.). La **proposition 5** s'applique donc bien ici. Mais nous montrons que dans le cas de Steel24-7, il faut également prendre en compte deux caractéristiques - la structure de "hub" de la plate-forme, et le déroulement très progressif du recrutement de l'aval par l'amont - qui ont favorisé la création d'une image de neutralité.

D'une part, Steel24-7 est présenté dès le départ comme un projet de "consortium" destiné à devenir le "hub" de l'industrie sidérurgique (127-128). La volonté de créer un consortium électronique rappelle le Comptoir des Produits Sidérurgiques, créé en 1919, qui centralisait les commandes de produits sidérurgiques, organisait la répartition entre les usines, le suivi de la livraison et la facturation des clients. Le Comptoir a été le cœur du Cartel Européen de l'Acier jusqu'à sa disparition en 1952. La différence entre Steel24-7 et le Comptoir des Produits Sidérurgiques vient de l'engagement des producteurs d'acier de ne pas utiliser la plate-forme électronique pour agréger les demandes et se répartir le marché (389), et de l'existence de plates-formes concurrentes à Steel24-7. Si les relations passent par la plate-forme, celle-ci n'en change pas la nature et ne les agrège pas : c'est là que le principe du "hub" prend tout son sens. Le "hub" désigne en effet un modèle d'intégration dans lequel les applications, au lieu de se parler directement, passent par l'entremise d'une sorte d'aiguilleur-traducteur. L'existence d'un tel carrefour évite ce que l'on nomme "l'effet spaghetti" : un entremêlement de relations point à point entre les applications<sup>8</sup>. Les relations qui pré-existent migrent sur Steel24-7, le "hub" permet une standardisation des systèmes informatiques (301 et suiv.) et facilite la communication entre les différents systèmes en recodant les messages pour les rendre compatibles (310 et suiv.). Communiquer sur la nature de "hub", et mettre en place un tel "hub", sous-entend que la plate-forme en elle-même n'intervient pas : elle ne fait que faciliter l'adoption de standards Internet dans le secteur de l'acier (329 et suiv.), mais n'a aucune influence sur la conclusion et le contenu des accords d'échanges, et ne bénéficie d'aucune information sur ces derniers (390 et suiv.). La construction d'une image de neutralité s'en trouve alors facilitée.

D'autre part, le lancement de Steel24-7 auprès des clients s'est réalisé très progressivement : d'abord testée auprès de consommateurs "pilotes" (153-155), l'utilisation de la plate-forme a ensuite été étendue auprès d'un petit nombre de consommateurs "choisis" (157-159), puis les

---

<sup>8</sup> D'après l'Encyclopédie e-business du Journal du Net, <http://encyclopedie.journaldunet.com/>, le 18 septembre 2002.

inscriptions ont été ouvertes pour les clients "intéressés". A chaque fois, une nouvelle version améliorée de la plate-forme est proposée, selon le résultat des tests. Cette progressivité dans la démarche se retrouve également dans la technologie. Steel24-7 propose de standardiser le secteur de l'acier autour de l'Internet. Mais les acteurs ont largement investi dans l'EDI et ne souhaitent pas abandonner cette technologie du jour au lendemain (299-301). La stratégie de Steel24-7 consiste alors d'abord à permettre à différents systèmes de dialoguer, puis d'inciter progressivement les acteurs à opter pour une intégration des systèmes autour d'un standard XML européen (303-307), dont Steel24-7 serait un des principaux initiateurs (323-324).

Finalement, le choix d'une mise en oeuvre progressive, en impliquant l'aval dans la construction des outils et en ne poussant pas à une remise en cause brutale des systèmes en place, contribue à faire accepter la stratégie aux différentes parties prenantes en aval, et facilite la construction d'une image de neutralité.

### *3. Steel24-7 face à ses contradictions : la difficile appropriation d'une rente d'intermédiation*

#### *a. Les conditions pour une rente d'efficience réunies*

La stratégie d'intermédiation Steel24-7, menée par les producteurs d'acier, et orientée vers l'amélioration de l'efficience des transactions, doit aboutir à l'appropriation d'une rente d'efficience pour ces derniers. Nous appliquons ici la **proposition 6**, et montrons que la stratégie aboutit à une capacité plus forte des vendeurs à sélectionner et à verrouiller les acheteurs.

Tout d'abord, la plate-forme est une stratégie d'intermédiation de l'amont orientée vers l'aval. Elle permet aux vendeurs de sélectionner les acheteurs à deux niveaux au moins. Premièrement, l'acheteur qui souhaite effectuer ses transactions par Steel24-7 doit être accepté par au moins un des producteurs d'acier actionnaires de la plate-forme (472-473), et doit subir un examen approfondi de ses besoins (478 et suiv.). Ce processus d'acceptation permet aux producteurs de mieux connaître leurs clients, et de sélectionner ceux qui s'avèrent adaptés à des transactions par Steel24-7. Deuxièmement, les outils proposés par la plate-forme permettent à l'amont de mieux discriminer l'aval. Ainsi, les processus d'enchères, initiés par l'amont, peuvent aider à identifier la propension à payer des clients selon les produits proposés.

Ensuite, la procédure de "connexion" des clients à Steel24-7 suppose l'adoption d'un kit d'intégration, l'évaluation de ses besoins, et, selon le niveau d'intégration souhaitable, la redéfinition des messages selon les standards proposés par Steel24-7 (477 et suiv.). L'intégration des systèmes, mise en avant depuis juin 2002, vise à automatiser les processus de transaction et à relier entre eux les ERP des parties prenantes (337 et suiv.). L'intégration se comprend comme un verrouillage des clients par les fournisseurs. Une fois les systèmes intégrés et les messages standardisés selon les normes Steel24-7, le coût de changement pour les clients peut s'avérer très élevé, d'autant plus que les gains en termes de temps, de coûts, et de facilité dans les processus de transaction peuvent atteindre un très haut niveau par cette intégration.

Par sa procédure de recrutement des clients, ses outils de transaction – en particulier les enchères – et sa finalité d'intégration des systèmes, Steel24-7 doit permettre à l'amont de sélectionner et de verrouiller l'aval, ce qui est un motif d'appropriation de rente selon la **proposition 6**. Pourtant, cette rente paraît loin d'être assurée, comme le montrent les récents discours chez Arcelor sur les "difficultés" de la plate-forme (512 et suiv.). Certaines conditions d'appropriation de rente par une stratégie d'intermédiation visant à améliorer l'efficacité des transactions n'apparaissent donc pas dans notre **proposition 6**. Il faut alors les identifier. C'est précisément ce que l'on se propose de faire maintenant, à partir du cas Steel24-7.

#### b. A la recherche des conditions manquantes

L'appropriation de rente par Steel24-7 est limitée par la concurrence avec d'autres places de marché, en particulier des places de marché propriétaires ; la difficulté à attirer de nouveaux acteurs, entraînant un trop faible volume de transactions ; et la faible implication du personnel chez les fondateurs.

Tout d'abord, les fondateurs ont lancé plusieurs stratégies d'intermédiation se faisant concurrence. Ainsi, les quatre sidérurgistes fondateurs ont lancé en juin 2000 un projet parallèle, BuyForMetals (559 et suiv.) dont la différence avec Steel24-7 n'apparaît pas clairement. Cette place de marché a poursuivi son activité jusqu'en janvier 2003, et a pu cannibaliser la stratégie Steel24-7 pendant ses deux années d'existence. De plus, un peu avant ces deux projets de consortium, Usinor décide de lancer seul un extranet spécifique appelé



Steel-User, avec pour ambition originelle le basculement des clients de Steel-User sur Steel24-7 (124 et suiv.). Ce basculement n'a pas eu lieu, et l'initiative privée d'Usinor rentre en concurrence avec la plate-forme commune aux quatre sidérurgistes européens. SteelUser semble satisfaire les dirigeants d'Arcelor (513), et enregistre une croissance constante du trafic en valeur (525 et suiv.). La remise en cause de la multiplication des initiatives concurrentes intervient courant 2002 chez Arcelor, avec une volonté affichée de rationaliser la stratégie Internet et de différencier les différentes places de marché (164 et suiv.). *A posteriori*, on pourrait penser qu'un choix rationnel aurait été de ne mener qu'une stratégie – par exemple Steel24-7 – plutôt que de multiplier les initiatives.

Ensuite, Steel24-7 affichait à l'origine une volonté d'étendre son rayon d'action à d'autres producteurs d'acier, éventuellement hors Europe (483 et suiv.). L'extension de la stratégie n'a pas eu lieu. Or, selon un des dirigeants de Steel24-7, cette extension constituait une des conditions à la viabilité de la plate-forme (485 et suiv.). Ceci signifie que l'effet volume importe pour assurer à la plate-forme un bon niveau de rentabilité, donc lui permettre de devenir indépendante financièrement de ses fondateurs. L'absence d'effet volume la rend non rentable, donc coûteuse, donc non intéressante en termes de rentes pour les initiateurs. Mais ici encore, la cohérence de la stratégie de ces derniers paraît problématique. En particulier, on peut s'interroger sur la vocation *réelle* de la plate-forme. Si l'acier européen souffre d'une concurrence, l'intérêt des producteurs réside dans des stratégies de regroupement et d'économies d'échelle *contre* les producteurs non européens. Steel24-7 n'a peut-être pas pour vocation d'acquérir une envergure mondiale, mais de servir les intérêts des constructeurs européens. Dans ce cas, la stratégie de croissance de Steel24-7 ne passe pas par le recrutement de nouveaux producteurs, mais par une hausse du trafic entre les producteurs actionnaires et leurs clients passant par la plate-forme, assurant ainsi un effet volume nécessaire à la viabilité de la stratégie. Mais les fondateurs, en menant de front plusieurs stratégies concurrentes, dispersent leurs efforts financiers et stratégiques, nuisant ainsi au nécessaire effet volume d'une rente d'efficience.

Enfin, Steel24-7 semble souffrir d'une faible implication du personnel chez les fondateurs. En particulier, les débuts du projet sont marqués par une difficulté à attirer des compétences issues de sidérurgistes actionnaires (226), ces derniers se montrant réticents à laisser partir leurs meilleurs éléments, et le personnel lui-même étant réticent à quitter leur entreprise d'origine pour un projet dont la viabilité n'est pas établie. Pour pallier ce manque en

compétences, Steel24-7 a dû faire appel à des consultants, occasionnant ainsi des coûts supplémentaires (226 et suiv.). De plus, l'utilisation de la plate-forme par les départements internes de ventes ne semble pas rentrée dans les mœurs (515-517), le personnel voyant comme une menace l'existence d'une telle stratégie d'intermédiation. Ces conditions "sous-optimales" au niveau humain, ajoutées à la difficulté d'apparaître neutre aux yeux même du personnel de ses fondateurs, contribuent à expliquer le faible niveau de rente apporté par la stratégie aux initiateurs.

c. L'ambiguïté sur le partage de la rente : plate-forme contre fondateurs

Steel24-7 est une stratégie initiée par les producteurs actionnaires. Ces derniers financent la plate-forme, et possèdent chacun 25% du capital. La nécessité de proclamer la plate-forme indépendante des actionnaires fondateurs, afin de respecter les engagements vis-à-vis des autorités anti-trust, conduit à une certaine indépendance de fait. En particulier, Steel24-7 est une entreprise vouée à réaliser des profits (246), elle est dirigée par un CEO choisi en dehors du secteur de l'acier – mais ayant une solide expérience du secteur (161 et suiv.) – et reste responsable de son recrutement et de ses processus de décision internes. Elle se rémunère par un abonnement forfaitaire demandé aux vendeurs – donc aux producteurs actionnaires – proportionnel à leur taille (233 et suiv.) et, depuis 2003, par des frais d'inscription demandés aux acheteurs s'ils souhaitent se relier via la plate-forme à plusieurs fournisseurs (475 et suiv.). La plate-forme, pour survivre, doit donc s'approprier une rente sur les parties prenantes, mais la tâche est rendue difficile par l'ambiguïté des actionnaires fondateurs, qui ne laissent pas Steel24-7 totalement indépendante.

L'ambiguïté apparaît dans les déclarations d'un des dirigeants de la plate-forme en 2001 (499 et suiv.). Les actionnaires fondateurs, qui investissent dans Steel24-7, veulent obtenir un retour sur investissement. Mais, pour respecter leur engagement vis-à-vis des autorités anti-trust, ils ne peuvent dicter aux dirigeants de la plate-forme la conduite à suivre. Ces derniers, au moins dans les premiers temps d'existence de Steel24-7, attendent des directives stratégiques de leurs actionnaires (505-506). L'indépendance supposée de la plate-forme se heurte ainsi à une certaine schizophrénie des producteurs, qui cherchent à en faire un outil au service de leurs intérêts – Steel24-7 est après tout *leur* stratégie d'intermédiation – mais qui ne peuvent pas s'impliquer totalement au risque de déroger aux règles anti-trust, ou même qui ne *veulent* pas s'impliquer, comme le montre l'exemple des ressources humaines évoqué plus haut.

#### 4. Bilan du cas Steel24-7

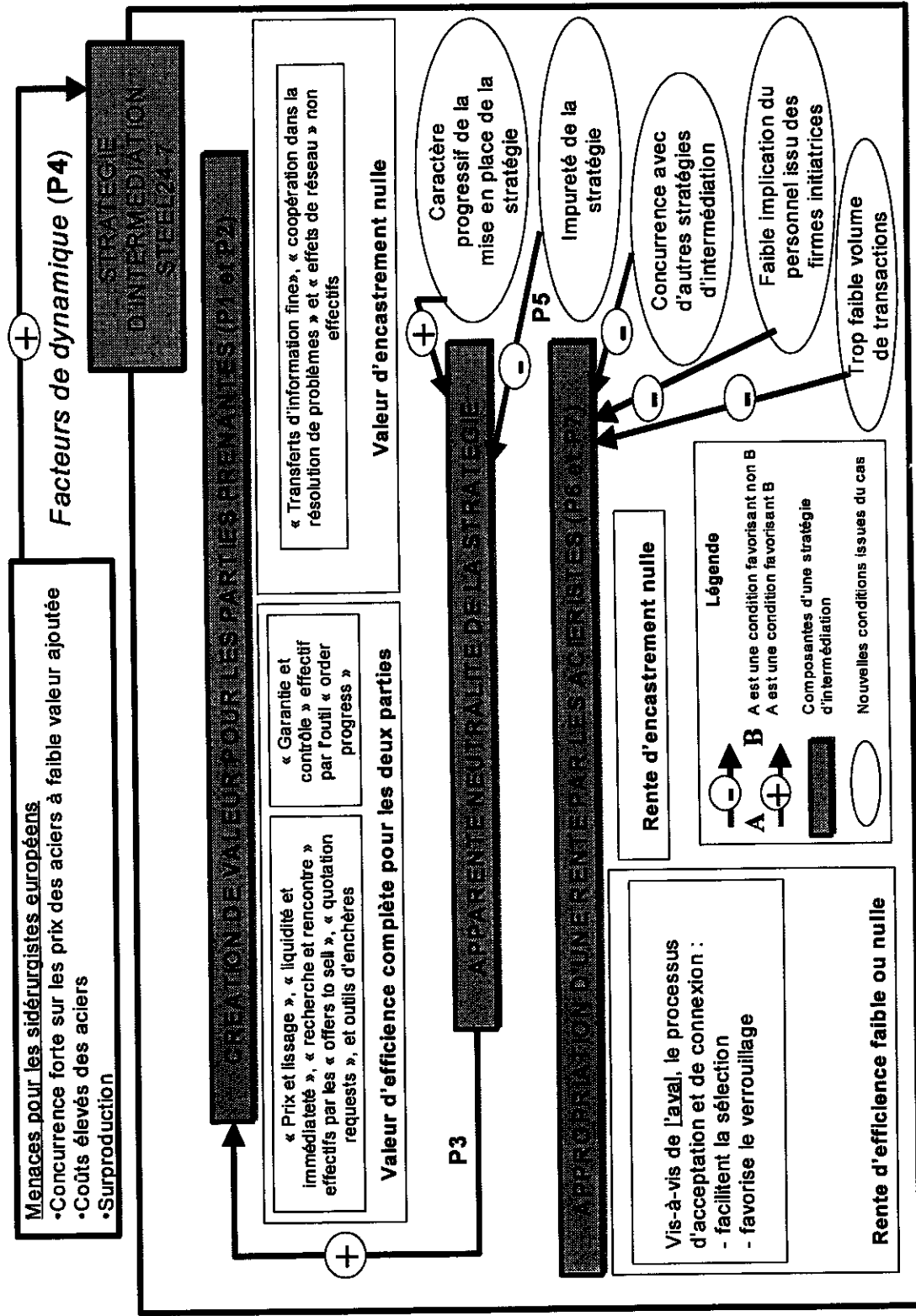
Notre analyse du cas Steel24-7 aboutit aux conclusions suivantes :

1. En appliquant la **proposition 1** et la **proposition 2**, nous confirmons que pour la stratégie d'intermédiation Steel24-7, les conditions à la création de valeur par amélioration de l'efficacité des transactions, sur l'acier à faible valeur ajoutée, sont réunies.
2. Le cas montre une communication bien reçue sur la "neutralité" de la plate-forme, malgré les difficultés de départ. L'existence d'une concurrence forte sur le marché de l'acier à faible valeur ajoutée, les difficultés des producteurs européens sur ce marché, et le type de création de valeur choisie – améliorer l'efficacité des transactions – ont contribué à faire apparaître la stratégie comme neutre, du moins non menaçante pour les clients potentiels. Notre **proposition 3** s'applique donc ici.
3. L'application de la **proposition 4** permet d'identifier des tendances lourdes explicatives de la stratégie Steel24-7, en particulier les difficultés en terme de compétitivité-prix des acteurs européens, et la tendance au regroupement des acteurs.
4. Les difficultés de départ à se présenter comme une stratégie neutre viennent de l'impureté de cette dernière. Notre **proposition 5** s'applique donc. Nous identifions dans le cas Steel24-7 un contrepois à l'impureté : la progressivité de la mise en place de la stratégie. Cette absence de rupture et l'implication des parties prenantes dans la définition des services offerts contrebalance ici le caractère "impur", et explique la relative facilité à faire accepter la stratégie auprès des acteurs en aval. Nous proposons donc un paramètre supplémentaire expliquant l'image de neutralité : le caractère progressif de la mise en place de la stratégie.
5. L'application de la **proposition 6** montre une capacité des acteurs en amont à s'approprier, par la stratégie Steel24-7, une rente d'efficacité. Toutefois, l'analyse du cas ne conclut pas de manière si positive. La remise en cause récente de la stratégie par un de ses principaux fondateurs est le signe d'une appropriation de rente difficile. Nous identifions alors trois conditions qui expliquent ce relatif échec : la concurrence avec d'autres stratégies d'intermédiation menées parallèlement par les acteurs

initiateurs ; le trop faible volume de transactions passant par la plate-forme, à cause de la difficulté à attirer de nouveaux acteurs en amont et l'ambiguïté des actionnaires fondateurs sur le soutien à la stratégie ; et la faible implication du personnel issu des firmes initiatrices.

Notre cas fournit donc un exemple de stratégie d'intermédiation créatrice de valeur, mais ne permettant pas aux acteurs initiateurs de s'approprier une rente d'intermédiation. Le choix de mener de front différentes stratégies concurrentes explique ces difficultés. Nous résumons les aspects de la stratégie d'intermédiation Steel24-7 dans le schéma suivant.

Figure 33. Application du cadre théorique d'analyse au cas Steel24-7



### C. Cas Artprice

Dans cette analyse de cas, nous montrons une bonne capacité d'Artprice à créer de la valeur par amélioration de l'efficacité des transactions d'information sur le marché de l'art. Mais nous montrons également un manque de légitimité de la stratégie, sur un marché valorisant avant tout l'expertise des acteurs. La difficulté d'Artprice à s'approprier une rente s'explique d'ailleurs en partie par ce défaut de légitimité.

#### 1. *La création de valeur*

##### a. Une amélioration de l'efficacité des transferts d'information

Artprice est une stratégie menée par le Groupe Serveur, qui rentre plutôt dans le cadre des stratégies d'intermédiation visant à l'amélioration de l'efficacité des transactions.

Artprice est un intermédiaire informationnel : il ne s'intéresse pas aux oeuvres d'art, mais à leur prix. Si l'on applique la **proposition 1**, nous devons alors faire preuve de prudence. En effet, la fonction de fixation des prix évoquée par la proposition suppose que l'intermédiaire participe à la transaction. En centralisant les offres et les demandes, il fixe des prix acceptables pour les deux parties et lisse ainsi les marchés. Les intermédiaires chargés des transactions, en particulier les maisons de vente, décident des prix à attribuer aux oeuvres en confrontant l'offre à la demande. Artprice centralise l'information sur les prix, et contribue à "normaliser" le marché (515 et suiv.) : pour les artistes anciens cotés, il retrace un historique des cotes à partir de bases de données anciennes, mises à jour par le rapatriement journalier des informations issues des maisons de vente (520 et suiv.) ; et pour les artistes contemporains non cotés, il construit des bases de données avec leurs biographies afin de les aider dans l'accès à la notoriété, donc au marché, et en faire des artistes cotés (522 et suiv.). Face aux nombreux intermédiaires sur le marché de l'art qui fixent des prix très différents des oeuvres selon l'époque, le lieu et le type d'intermédiaire (42 et suiv.), Artprice veut faire émerger *le* prix de référence en rapatriant et en décodant toutes les informations disponibles. Il s'agit bien de contribuer à la création d'un marché plus transparent, à l'image du marché des titres financiers. Plutôt que "fixer les prix et lisser les marchés", il faut ici comprendre "donner les prix de références et normaliser le marché".

L'apport de liquidité et d'immédiateté, fonction énoncée dans la **proposition 1**, pose également ici un problème d'application. Comme Artprice "intermédie" les échanges

d'information, et non les échanges de biens, les notions de liquidité et d'immédiateté s'appliquent ici non pas aux échanges d'œuvres d'art, mais à l'échange d'information. En proposant plusieurs moyens d'accès à l'information – papier, CD-ROM, Minitel, Internet (550 et suiv.) – Artprice facilite la circulation de l'information sur les prix de l'art, et raccourcit les délais pour se procurer une telle information. La stratégie favorise également les recherches puisqu'une des activités d'Artprice consiste à retraiter les données afin de les rendre lisibles et adaptées à l'objet de la demande. Le département économétrie travaille à la création d'indices adaptés aux besoins de certaines professions, d'indicateurs spécifiques et de compilations de données (532 et suiv.) permettant ainsi à chaque acteur désireux d'obtenir de l'information d'accéder à une information enrichie et éventuellement personnalisée, lui apportant un surplus de valeur par rapport à de l'information brute (545-548). Enfin, la garantie et le contrôle des flux sont assurés, dans une certaine mesure, par l'embauche de spécialistes issus de l'École du Louvre chargés de vérifier les bases de données (437-439), et par le caractère multinational du personnel - 11 nationalités différentes - et hautement qualifié (428 et suiv.).

Notre **proposition 1** s'applique donc bien ici, en considérant Artprice comme une stratégie d'intermédiation sur le marché de l'*information* sur l'art – et non sur le marché de l'art – et en adaptant les fonctions citées dans notre proposition au cas. Dans le secteur de l'information sur le marché de l'art, Artprice contribue à créer de la valeur pour les parties prenantes. Mais nous remarquons également qu'il faut nuancer ce constat.

Tout d'abord, l'information traitée par Artprice concerne les ventes publiques, qui elles-mêmes ne concernent que 2% des transactions d'objets d'art (266-267) : peut-on affirmer devenir la référence sur les prix de l'art en se fondant sur les prix de 2% seulement des transactions ? Le reste passe par d'autres intermédiaires – galeries, marchands, courtiers indépendants, foires et salons – et les prix pratiqués ne sont pas publics, ou sont difficiles à se procurer. De plus, les notions de "cours" des œuvres et de "cotes" pour les artistes s'avèrent d'une pertinence douteuse, quand on analyse la manière dont se forment, justement, ces cours et ces cotes (267 et suiv.).

Ces nuances disparaîtraient d'elles-mêmes si Artprice s'avérait capable de s'imposer comme *la* référence en matière de prix sur le marché de l'art, et créant une normalité *de facto*, adaptée par tous les acteurs. Dans ce cas, les galeristes, marchands, courtiers indépendants, foires et salons, se référeraient, par choix ou par obligation, aux cours et cotes donnés par Artprice. La

stratégie d'intermédiation Artprice viserait alors non plus à centraliser l'information issue du marché, mais à façonner le marché en fonction de l'information retenue comme référence, et la valeur créée viendrait de la construction d'un "vrai" marché de l'art, avec des prix de référence, des historiques de cours, des prévisions, des biens identifiables et comparables. Cette volonté de "construction" du marché transparaît dans la base de données de biographies d'artistes non cotés, qui vise à créer de la valeur autour de noms inconnus et hors marché. Elle transparaît également dans la mobilisation de références anciennes, peut-être tombées dans l'oubli, qui vise à redonner à ces références une valeur perdue. Ce dernier point peut expliquer le rachat de bases de données anciennes, voire "dépassées", comme le Dictionnaire d'Hyppolyte Mireur.

Mais le marché de l'art possède une dynamique propre, largement liée à l'expertise de certains de ses acteurs (32-34). Les transactions s'effectuent souvent dans une grande discrétion sur les prix pratiqués, et il semble improbable qu'Artprice puisse changer ces habitudes, relatives justement à la confiance accordée aux marchands et à la volonté des acheteurs et vendeurs (597 et suiv.). De plus, ces transactions mobilisent des experts, considérés comme seuls aptes à décider du prix des biens. Le succès des intermédiaires sur ce marché s'explique d'ailleurs par ce besoin d'expertise (32 et suiv.). Face à une parole d'expert, il semble peu probable que la "référence" d'Artprice puisse faire le poids. Le prix de "référence" n'est alors qu'un prix indicatif pour un public de non experts.

Si l'on applique la **proposition 2** au cas Artprice, nous n'identifions aucune des caractéristiques d'une stratégie d'intermédiation visant à l'encastrement des relations. L'information dont il est question ici apparaît non stratégique et facilement formalisable, la stratégie ne vise pas à encourager la coopération dans la résolution de problèmes, et n'encourage pas le développement d'un effet de réseau. Artprice ne rentre donc pas dans le cadre des stratégies d'intermédiation par encastrement des relations entre les parties prenantes.

Artprice aboutit donc à des résultats satisfaisants sur la création de valeur par amélioration de l'efficience, mais se pose la question suivante : "efficience de quoi ?" L'activité d'Artprice concerne les transferts d'information : nul doute qu'en ce domaine, la création de valeur est effective. Mais faciliter les transferts d'information sur le marché de l'art, et normaliser de fait ce marché, n'est-ce pas ignorer le rôle prépondérant des intermédiaires experts qui seuls possèdent la légitimité pour décider ce que vaut une oeuvre. Nous reviendrons sur la



légitimité d'Artprice, mais pour l'instant, nous pouvons conclure à une création de valeur par amélioration de l'efficacité des transactions, selon nos propositions 1 et 2, comme résumé dans la figure suivante.

**Figure 34. Application des propositions 1 et 2 au cas Artprice : amélioration de l'efficacité des transactions ou création d'un marché de l'art ?**

<b>CREATION DE VALEUR PAR AMELIORATION DE L'EFFICACITE DES TRANSACTIONS (P1)</b>				
<b>Critères classiques</b>	Prix et lissage	Liquidité et immédiateté	Recherches et rencontres	Garantie et contrôle
<b>Critères adaptés au cas</b>	<i>Fait émerger un prix de référence et normalise le marché</i>	<i>Facilite la circulation de, et l'accès à, l'information</i>	<i>Enrichit et personnalise l'information</i>	<i>Transcrit et vérifie l'information</i>
<b>CREATION DE VALEUR PAR ENCASTREMENT DES RELATIONS (P2)</b>				
<b>Critères</b>	Favoriser le transfert d'information fine	Encourager la coopération dans la résolution de problème	Contribuer à un effet de réseau par l'encastrement de nouveaux acteurs	
<b>Résultats</b>	<i>Transfert d'information ni stratégique, ni difficilement formalisable</i>	<i>Non</i>	<i>Non</i>	

**b. La neutralité et la légitimité comme conditions du succès d'Artprice**

Artprice est une filiale du Groupe Serveur, lui-même spécialisé dans la collecte et la mise en forme de bases de données. Le groupe gagne sa vie sur l'intermédiation de l'information dans différents secteurs : le droit, l'administration, la médecine, la chimie en particulier (347 et suiv.). Son indépendance vis-à-vis des parties prenantes apparaît donc totale : l'intérêt du groupe n'est pas de privilégier l'une par rapport à l'autre. Nouveau venu sur le marché de l'art, le Groupe Serveur l'aborde comme il a abordé tous les autres secteurs : en l'assimilant à une source d'information cachée et difficilement accessible (477 et suiv.) qu'il faut révéler au grand public. L'information sur le marché de l'art ne diffère guère, dans cette stratégie, de n'importe quelle information publique déjà traitée par le Groupe Serveur : information administrative et juridique, médicale, chimique, etc. L'ambition portée par le fondateur Thierry Ehrmann dépasse – au moins dans les discours – l'intérêt pour un secteur en particulier : il s'agit de créer une société plus libertaire (485 et suiv.) par l'emploi des technologies de la communication. Dans ce cadre stratégique, Artprice apparaît neutre sur le marché de l'art, car uniquement motivé par une vocation d'intermédiation de l'information. La

pureté de la stratégie d'intermédiation Artprice explique donc en partie son apparente neutralité, confirmant ainsi notre **proposition 5**.

Mais sur un tel marché, l'expertise de l'intermédiaire compte autant, sinon plus, que son apparente neutralité, comme le montre la description du rôle des galeries qui découvrent et assurent la promotion d'un artiste (48 et suiv.), des marchands (62 et suiv.), des commissaires-priseurs dans les maisons de vente, et des courtiers indépendants (161 et suiv. ; 597 et suiv.). Se faire accepter dans le milieu suppose donc de faire preuve d'une bonne connaissance du milieu, et de pouvoir dialoguer d'égal à égal avec des experts de l'art : c'est ce que nous appelons la légitimité. Chez Artprice, plusieurs stratégies pour favoriser la reconnaissance de la part des acteurs sont utilisées. La première consiste à embaucher des spécialistes, issus de l'École du Louvre, qui portent un jugement critique sur les banques de données et sur les artistes non répertoriés (437 et suiv.). La deuxième stratégie consiste à rapprocher Artprice du milieu artistique, en accordant à Bernard Arnault une forte participation dans le capital (606-609), et en impliquant la firme dans le mécénat d'opérations culturelles, comme la Biennale d'Art Contemporain de Lyon et Paris Photo (609 et suiv.). La troisième stratégie concerne plus personnellement Thierry Ehrmann, qui investit largement dans l'art contemporain avec l'aide de conseillers (495 et suiv., 627), et qui montre sa volonté de participer au rayonnement culturel de Lyon, ville d'implantation d'Artprice, en créant et finançant un musée privé de l'image (629-630).

Vis-à-vis du grand public, la stratégie pour instaurer une image de légitimité – ou de référence absolue sur l'information concernant les prix de l'art – consiste à inonder les moteurs de recherche de sites secondaires d'Artprice dès que l'Internaute effectue une recherche à partir des mots "prix" et "art" (632 et suiv.). Cette stratégie, qui peut sembler non éthique, constitue une publicité bon marché et le moyen de s'imposer comme le principal interlocuteur auprès du grand public sur les questions de prix de l'art et d'information sur les artistes.

La **proposition 3** s'applique bien ici : l'apparente neutralité est à relier à la capacité à créer de la valeur pour les parties prenantes. Mais il faut également prendre en considération l'apparente légitimité de l'acteur sur le marché, qu'il construit par son implication dans le milieu. Cette légitimité semble poser problème pour Artprice, qui ne bénéficie pas du statut d'intermédiaire expert. Ceci explique les nuances apportées précédemment à la création de valeur par amélioration de l'efficacité des transactions.

## 2. *Les tendances lourdes*

### a. Profiter des opportunités technologiques dans le transfert de l'information

Selon Thierry Ehrmann, l'essor des nouvelles technologies de l'information et de la communication bouleverse certains marchés caractérisés par leur opacité, dont le marché de l'art (589 et suiv.). La supposée "opacité" vient de la multiplication d'intermédiaires appliquant chacun des prix différents, de la difficulté à se procurer l'information concernant les transactions, de la discrétion entourant parfois les actes d'achats et de ventes (597 et suiv.), et finalement de l'absence de centralisation de l'information, faisant douter de l'existence d'un "marché" de l'art au sens propre du terme. Cette opacité peut dissuader les non-spécialistes de s'intéresser à l'art et d'acquérir des oeuvres. Les maisons de vente ont d'ailleurs vu dans Internet un moyen d'attirer une clientèle peu habituée aux ventes publiques, plus jeunes que la clientèle habituelle (297-299). Christie's utilise la large portée d'Internet pour lancer une stratégie de communication permettant d'atteindre une large audience tout en personnalisant et en enrichissant l'information disponible (308 et suiv.). Les échecs des stratégies d'achats et de ventes par Internet (316 et suiv.) montrent toute l'importance du contact humain, de l'examen *de visu* de l'oeuvre (312-314), et de l'expertise des intermédiaires (32 et suiv.) dans l'acte de transaction. Artprice a bien compris cette exigence : en se lançant dans le marché de *l'information* sur le marché de l'art, l'entreprise poursuit un double objectif : économique dans la lignée du Groupe Serveur – la déréglementation des marchés opaques par les nouvelles technologies de l'information et de la communication (338-341) – et idéologique, du moins dans les apparences – l'essor d'une société de connaissance, où le partage des savoirs se ferait de manière égalitaire – comme le proclament les différents discours du fondateur (477 et suiv. ; 487 et suiv.). Plus qu'une déréglementation, c'est une "normalisation" (515-517), voire une construction du marché qui est visée : Artprice deviendrait la référence absolue en matière de prix et d'information générale sur l'art, et contribuerait à la croissance des échanges d'oeuvres, en particulier en France.

### b. Une déréglementation du marché de l'art : des opportunités en termes de volume de transaction

Les évolutions du "marché" de l'art offrent des opportunités pour Artprice. La première opportunité tient dans l'essor des ventes publiques, qui transforment les transactions de gré à gré d'oeuvres d'art en processus visibles, par la publication de catalogues des ventes et par la

## 2. *Les tendances lourdes*

### a. Profiter des opportunités technologiques dans le transfert de l'information

Selon Thierry Ehrmann, l'essor des nouvelles technologies de l'information et de la communication bouleverse certains marchés caractérisés par leur opacité, dont le marché de l'art (589 et suiv.). La supposée "opacité" vient de la multiplication d'intermédiaires appliquant chacun des prix différents, de la difficulté à se procurer l'information concernant les transactions, de la discrétion entourant parfois les actes d'achats et de ventes (597 et suiv.), et finalement de l'absence de centralisation de l'information, faisant douter de l'existence d'un "marché" de l'art au sens propre du terme. Cette opacité peut dissuader les non-spécialistes de s'intéresser à l'art et d'acquérir des oeuvres. Les maisons de vente ont d'ailleurs vu dans Internet un moyen d'attirer une clientèle peu habituée aux ventes publiques, plus jeunes que la clientèle habituelle (297-299). Christie's utilise la large portée d'Internet pour lancer une stratégie de communication permettant d'atteindre une large audience tout en personnalisant et en enrichissant l'information disponible (308 et suiv.). Les échecs des stratégies d'achats et de ventes par Internet (316 et suiv.) montrent toute l'importance du contact humain, de l'examen *de visu* de l'oeuvre (312-314), et de l'expertise des intermédiaires (32 et suiv.) dans l'acte de transaction. Artprice a bien compris cette exigence : en se lançant dans le marché de *l'information* sur le marché de l'art, l'entreprise poursuit un double objectif : économique dans la lignée du Groupe Serveur – la déréglementation des marchés opaques par les nouvelles technologies de l'information et de la communication (338-341) – et idéologique, du moins dans les apparences – l'essor d'une société de connaissance, où le partage des savoirs se ferait de manière égalitaire – comme le proclament les différents discours du fondateur (477 et suiv. ; 487 et suiv.). Plus qu'une déréglementation, c'est une "normalisation" (515-517), voire une construction du marché qui est visée : Artprice deviendrait la référence absolue en matière de prix et d'information générale sur l'art, et contribuerait à la croissance des échanges d'oeuvres, en particulier en France.

### b. Une déréglementation du marché de l'art : des opportunités en termes de volume de transaction

Les évolutions du "marché" de l'art offrent des opportunités pour Artprice. La première opportunité tient dans l'essor des ventes publiques, qui transforment les transactions de gré à gré d'oeuvres d'art en processus visibles, par la publication de catalogues des ventes et par la

publicité autour des ventes (92 et suiv.), et ayant une forte image d'objectivité et de professionnalisme (99-103). La transparence du processus de fixation des prix par les ventes publiques (133-135) a contribué à faire accepter l'idée selon laquelle ce prix public était le "vrai" prix des oeuvres, c'est-à-dire le prix de concurrence (583-585). Artprice, en rapatriant les prix de 2900 maisons de vente du monde entier, suit cette tendance liée à l'essor des ventes publiques et à l'image d'objectivité dont elles bénéficient. Le prix publié par Artprice, issu des ventes publiques, bénéficie donc de cette image d'objectivité, justifiant les notions de "cote" des artistes et de "cours" des oeuvres.

La deuxième opportunité tient en la déréglementation française des enchères publiques. Jusqu'en 2001, les commissaires-priseurs français bénéficient d'un monopole sur les ventes et d'un statut d'officier ministériel (195 et suiv.). L'ouverture à la concurrence transforme le marché de l'art jusqu'ici protégé en un marché comme les autres, ou du moins plus proche d'un marché concurrentiel classique. Artprice s'inscrit dans ces changements, en aidant le grand public à s'y retrouver, aussi bien au niveau de la connaissance des prix – la multiplication des enchères menées par des organismes différents donne une utilité à un centralisateur de l'information – qu'au niveau de la connaissance des réformes en cours : Artprice édite en effet des ouvrages sociologiques, économiques et juridiques (454-456) expliquant au grand public les évolutions récentes du marché.

La troisième opportunité vient de la tendance à la spéculation sur les oeuvres d'art dans les années 80. Ces coups d'éclats, autour des Tournesols, des Iris ou du Portrait du Docteur Gachet de Van Gogh (248 et suiv.), même artificiels car encouragés par la concurrence entre les deux maisons de vente anglo-saxonnes (267 et suiv.) ont donné au grand public l'impression que le marché de l'art pouvait s'assimiler à un marché spéculatif, sur lequel des gains financiers étaient possibles (261-262). Encore une fois, Artprice s'inscrit dans cette tendance, en permettant aux spéculateurs, banquiers et assureurs d'analyser les évolutions des cours grâce à des outils adaptés.

Finalement, notre **proposition 4** s'applique bien ici. Les évolutions du marché de l'art et l'essor des nouvelles technologies sont considérés par le Groupe Serveur comme des opportunités pour inventer une nouvelle stratégie d'intermédiation autour de l'information sur le marché de l'art. La stratégie Artprice est largement issue de ces opportunités identifiées.

### 3. *L'appropriation de rente*

#### a. Une appropriation de rente fragile

La stratégie d'intermédiation Artprice se "situe" entre un amont, qui fournit l'information, et un aval, qui recherche de l'information. Nous montrons que le processus d'appropriation d'une rente concerne essentiellement les relations avec l'aval.

En rachetant des bases de données anciennes, Artprice a réussi à se constituer un fonds international permettant de couvrir plusieurs siècles de cotes et prix des oeuvres (355-358 ; 380 et suiv.). Les fournisseurs d'Artprice sont les 2900 maisons de vente auprès desquelles tous les jours, l'équipe de "collecte, saisie et traitement" rapatrie plus de 2000 résultats d'adjudication (435-437). En ce qui concerne l'amont, la **proposition 6** s'applique mal ici : l'objectif de la stratégie est de récupérer le plus de données possibles et non de sélectionner les offreurs. De plus, l'information est publique, donc il ne s'agit pas de lutter contre le verrouillage ou de menacer d'intégration l'amont. Il s'agit de faciliter le transfert des données et l'encodage dans les bases. Les transferts ont nécessité des investissements lourds, par les rachats successifs de bases et les salaires des employés du département "collecte, saisie et traitement". Les progiciels d'aide à la gestion des ventes publiques développés par la filiale Xylogic d'Artprice (442-448) permettent de rapatrier plus facilement et à moindre coût l'information par un système d'extranet (673-675). Mais le succès d'un tel extranet n'est pas assuré.

Vis-à-vis de l'aval, Artprice fournit de l'information compilée, retraitée, et complétée. Si la clientèle particulière est, certes, une cible de la stratégie, la clientèle professionnelle fait partie des priorités car elle représente la principale source potentielle de revenus (664-668). Artprice attire la clientèle particulière en proposant de l'information gratuite sur son site (655-657) et en multipliant les sites secondaires rapatriant les clients sur le site principal (634 et suiv.). La prise de participation d'Artprice dans News Bourse Group et la rédaction de rubriques "marché de l'art" (555-559) dans ce magazine peut s'interpréter comme une volonté de "recruter" une clientèle aisée, susceptible d'investir facilement sur le marché de l'art dans un but spéculatif. Le système de tarification, avec des achats d'unités, des forfaits à la journée, des forfaits mensuels puis annuels (418 et suiv.), vise à verrouiller progressivement le client dans des forfaits longs. Pour la clientèle professionnelle, les partenariats prévus ont pour objectifs de sélectionner et de verrouiller les acteurs, par la proposition d'outils informatiques

personnalisés. Mais le caractère "exclusif" des contrats pose problème vis-à-vis de la réglementation européenne sur la concurrence (682), retardant ainsi leur signature. Le développement d'indices économétriques spécifiques à certains secteurs et la présentation synthétique de données complexes participent du verrouillage de l'amont (532 et suiv.). Le lancement d'un portail Internet regroupant des galeries vise également la clientèle professionnelle, par l'identification et le recrutement de galeristes (568 et suiv.). Mais vis-à-vis de l'aval, en particulier de la clientèle professionnelle, le verrouillage n'a pas lieu, comme le montrent la stagnation et la baisse du chiffre d'affaires d'Artprice entre 1999 et 2002 (692 et suiv.).

Enfin, la **proposition 6** s'applique bien pour l'aval, et montre une difficulté de la stratégie à s'approprier une rente d'intermédiation. Cette difficulté est liée en particulier à un paradoxe non résolu dans la nature même de l'activité d'Artprice : verrouiller des parties prenantes sur de l'information publique.

#### b. Le paradoxe de vendre de l'information publique

L'activité d'Artprice pose deux problèmes au moins. Le premier problème réside dans la faible barrière à l'entrée : si l'information issue des maisons de vente est publique, la concurrence ne joue pas sur l'accès à la matière première, mais sur les prix pratiqués ou sur la valeur ajoutée proposée. Artprice ayant racheté des bases de données anciennes, les enlevant ainsi du domaine public, il bénéficie d'un avantage concurrentiel sur la quantité d'information qu'il propose. Il garde une position de leader incontesté, même si les concurrents peuvent s'avérer meilleurs dans certains domaines, comme l'art africain pour Artnet ou les gravures et photographies pour Gordon (721 et suiv.). L'avantage concurrentiel d'Artprice n'apparaît pas très clairement, et l'activité même d'Artprice peine à trouver sa place sur un marché dominé par les avis d'experts.

Le second problème tient dans la concomitance d'un discours sur l'amélioration de la transparence du marché et d'un souci de protection de l'information diffusée. Les procès opposant Artprice ou le Groupe Serveur à ses concurrents illustrent cette difficulté (743 et suiv.). La centralisation de l'information et sa rétention paraissent difficilement compatibles avec l'amélioration annoncée de la transparence.

#### 4. Bilan du cas

Notre analyse du cas Artprice aboutit aux conclusions suivantes :

1. Les **propositions 1 et 2** adaptées au cas permettent de confirmer une création de valeur par amélioration de l'efficacité des transactions, si l'on considère Artprice comme une stratégie d'intermédiation sur le marché de l'information sur l'art. Mais elles soulèvent également des questions sur la nature même de l'activité d'Artprice : s'agit-il simplement de faciliter les transferts d'information sur le marché de l'art, ou de faire émerger un système de type boursier où chaque oeuvre s'assimilerait avant tout à une "valeur", ou "cote" ? Faciliter les transferts d'information sans changer le système d'échange d'oeuvres se heurte à la réticence de certains acteurs de diffuser l'information, et à la pauvreté relative de l'information détenue par Artprice, concernant uniquement les ventes publiques. D'un autre côté, faire émerger un système de type boursier suppose qu'Artprice acquière une légitimité auprès des acteurs du marché de l'art, pour devenir une référence incontournable et reconnue. Mais sur ce marché, la légitimité passe en grande partie par l'expertise. Artprice n'a pas acquis le statut d'expert, malgré des efforts remarquables dans les ressources humaines.
2. Artprice parvient à instaurer une image de neutralité auprès des différentes parties prenantes, ce qui explique la bonne capacité à créer de la valeur, au moins en ce qui concerne les transferts d'information. La **proposition 3** s'applique bien au cas. Mais, pour se faire accepter par les acteurs du marché, l'apparente neutralité ne suffit pas ici. Artprice doit également développer une expertise lui donnant une légitimité auprès de ces acteurs. L'expertise semble ici nécessaire au développement d'Artprice au-delà de la simple intermédiation d'information. Nous choisissons donc d'ajouter une condition expliquant la capacité d'une stratégie d'intermédiation à créer de la valeur : l'acquisition d'une légitimité auprès des acteurs par le développement d'une expertise valorisée. Une telle légitimité rapprocherait la stratégie Artprice d'une stratégie par encastrement de relations, avec le tissage de relations étroites avec les parties prenantes.
3. La stratégie Artprice s'explique par différentes opportunités identifiées, liées aux nouvelles technologies de l'information et de la communication, et aux évolutions du

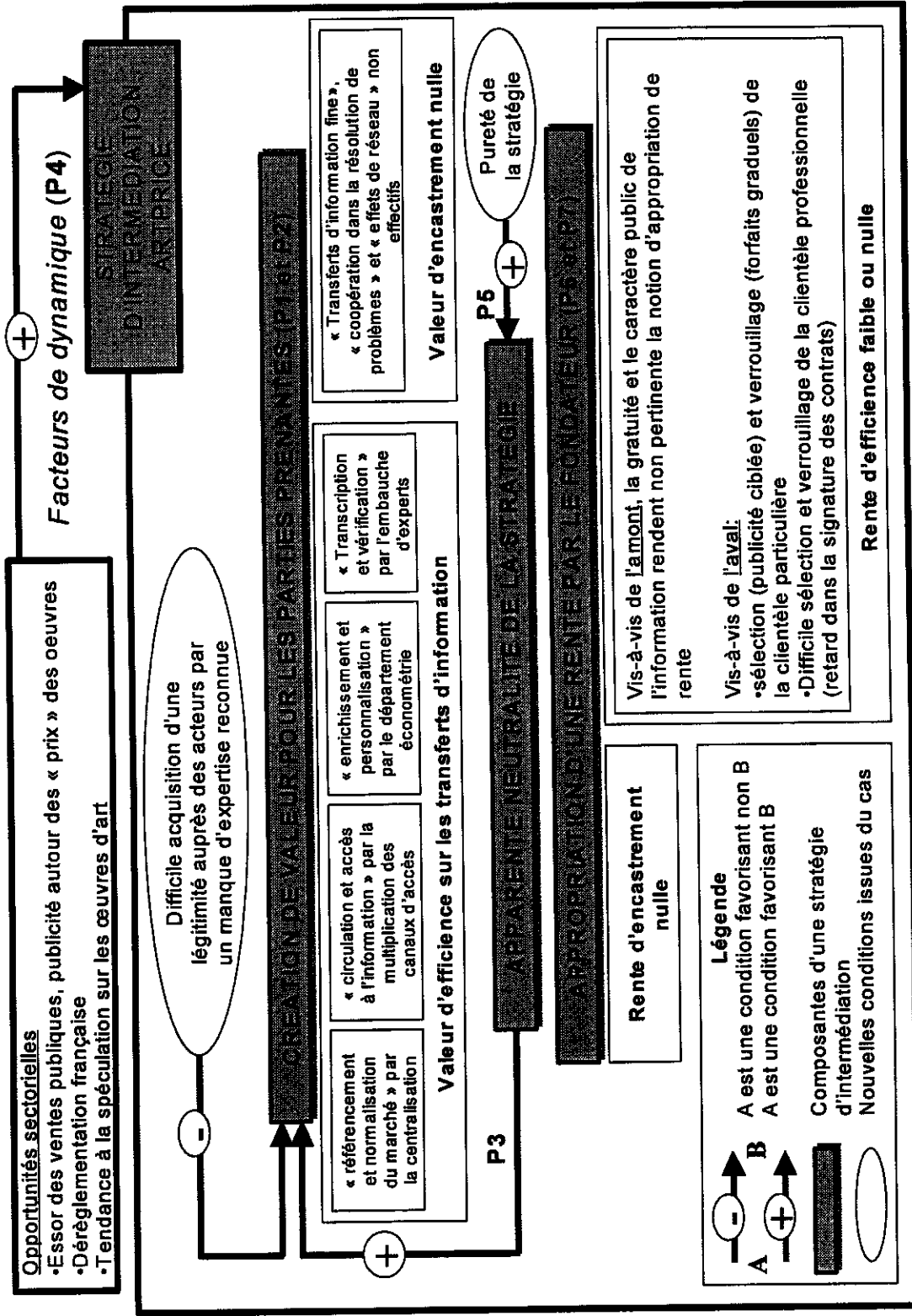


marché de l'art : essor des maisons de vente, dérèglementation française des enchères publiques, émergence de mouvements spéculatifs sur le marché. La **proposition 4** s'applique donc bien au cas Artprice.

4. La stratégie Artprice relève d'une stratégie d'intermédiation développée par le Groupe Serveur, centrée sur les transferts d'information. La pureté explique bien l'apparente neutralité d'Artprice, confirmant ainsi pour ce cas notre **proposition 5**.
  
5. La **proposition 6**, qui identifie les facteurs d'appropriation de rente pour une stratégie d'intermédiation par amélioration de l'efficacité des transactions, s'applique mal au cas Artprice pour les relations avec l'amont. Les "vendeurs" sont ici des fournisseurs d'information gratuite et publique, dont la principale activité est de réaliser des enchères. Il n'y a donc pas de "rente" sur l'amont. En revanche, la **proposition 6** s'applique bien pour les relations avec l'aval, et montre que l'appropriation d'une rente d'intermédiation dépend largement des clients professionnels. Ces derniers se laissant difficilement verrouiller – en particulier à cause de la présence de concurrents et de la disponibilité et gratuité de l'information sans passer par Artprice - la rente de cette stratégie d'intermédiation n'est pas assurée.

Le cas Artprice fournit donc un exemple de stratégie d'intermédiation de l'information, apparemment cohérente et créatrice de valeur, mais qui peine à s'approprier une rente d'intermédiation. Notre analyse conclut à un manque de légitimité de cette stratégie auprès des acteurs influents du marché de l'art – marché qui possède certaines caractéristiques comme la discrétion des échanges et le rôle de l'expertise difficilement appréhendées par Artprice – et par conséquent un difficile verrouillage de la clientèle professionnelle, seule à pouvoir assurer une viabilité à la stratégie. Nous résumons les aspects de la stratégie d'intermédiation Artprice dans le schéma suivant.

Figure 35. Application du cadre théorique d'analyse au cas Artprice



## D. Cas Solo Market

Dans cette analyse de cas, nous montrons la capacité de Solo Market à créer de la valeur pour les parties prenantes, en particulier par l'encastrement des relations, et la forte image de neutralité dont bénéficie Nordea pour intermédiaire les relations commerciales entre les parties prenantes. Nous montrons également la capacité d'appropriation de rente par cette stratégie, limitée par un effet réseau encore peu développé.

### 1. *La création de valeur*

#### a. L'encastrement des relations

La stratégie d'intermédiation Solo Market apparaît plutôt orientée vers l'encastrement des relations. La plate-forme met en contact les acheteurs et les vendeurs, sans participer au transfert des biens.

Tout d'abord, l'intermédiation de Solo Market se situe à un niveau informationnel, et l'on peut distinguer deux types d'information. Le premier type est relatif à de l'information peu stratégique et facilement formalisable, comme les transferts bancaires (402 et suiv.) ou les facturations électroniques (408 et suiv.). Le second type concerne de l'information stratégique et difficilement formalisable, comme des données sur les besoins actuels (665 et suiv.) et potentiels (681-684) des clients individuels. A partir de ces données, Solo Market peut personnaliser les relations avec sa clientèle, et mieux cibler ses offres, dans l'intérêt commun des clients, des marchands, et de la banque. La fonction de transfert d'information stratégique et difficilement formalisable s'applique donc bien au cas Solo Market.

Ensuite, la possibilité de choisir un événement dans une liste, et d'être renvoyé automatiquement sur des offres adaptées à cet événement, vise à simplifier la vie du consommateur, comme l'explique Bo Harald (672 et suiv.). L'intermédiaire constitue une aide pour les "consommateurs qui ont un problème avec le trop plein informationnel" (675-676) en les mettant en relation avec les offreurs qui pourront faciliter la gestion de l'événement choisi. La fonction de coopération dans la résolution de problème s'applique donc au cas, au moins dans cet outil particulier de "liste d'événements".

Enfin, le fait que ce soit une banque qui mette en relation les consommateurs et les magasins provoque un effet d'entraînement. La banque entretient avec ses clients, qu'ils soient

individuels ou professionnels, des relations étroites (474 et suiv.). L'intermédiation par la banque permet donc de relier deux parties non encastrées au départ, mais qui entretiennent toutes deux avec la banque des relations que l'on peut qualifier d'encastrées. De plus, la plate-forme, gérée par la banque, bénéficie d'une image de sérieux, de fiabilité et de sécurité (483 et suiv.), incitant ainsi les parties à l'utiliser. Si les marchands acceptent d'adopter le e-paiement de Nordea, ils gagnent en visibilité auprès de la clientèle potentielle (525-526), et facilitent le processus d'achat, encourageant de nouveaux clients à rejoindre la plate-forme. Avec une base de clientèle plus large, de nouveaux marchands seront incités à adhérer à Solo Market, augmentant la valeur du réseau ainsi constitué. Nordea a tout intérêt à la croissance de la plate-forme, puisque le trafic commercial engendre du trafic bancaire, et peut même encourager la consommation de services financiers "jointés" aux transactions de biens (527-532). La fonction de développement d'un effet réseau s'applique donc bien au cas : la stratégie d'intermédiation Solo Market a pour objectif une augmentation de la taille du réseau clients-magasins pour augmenter la valeur de la plate-forme. Finalement, la **proposition 2** appliquée au cas Nordea montre une création de valeur par encastrement des relations.

La limite à l'encastrement des relations vient du caractère multinational de la plate-forme. Cette dernière rassemble 700 magasins, mais chacun se concentre sur un des pays d'implantation de Solo Market (353-358). Ainsi, la Norvège ne compte que quelques marchands sur Solo Market (400 et suiv.) : on peut alors difficilement parler d'un effet de réseau. On peut dire qu'il n'existe pas une intermédiation Solo Market, mais des intermédiations selon les pays concernés. L'effet d'encastrement devient alors plus difficile par cette fragmentation. Mais il n'est nullement remis en cause : l'objectif reste bien d'encastrer les relations, à un niveau national d'abord – les différences culturelles et sociales entre les pays nordiques s'avérant des freins à l'intégration économique dans cette région, comme le montrent les difficultés de la fusion entre Unitas et KOP pourtant toutes deux finlandaises (68 et suiv.) – puis éventuellement à un niveau plus global dans la zone nordique.

L'application de la **proposition 1** au cas Solo Market apparaît difficile. On ne peut en effet soutenir que Solo Market a pour fonction de fixer les prix et lisser les marchés, ou d'apporter de la liquidité et de l'immédiateté. Sur ce dernier point, même si la plate-forme simplifie les démarches d'achats, il s'agit plus d'une conséquence que d'un objectif de départ. Nordea, initiatrice de l'intermédiation, décline d'ailleurs toute responsabilité sur les actions des marchands, produits, services vendus, et services Internet des vendeurs (359-362). On peut en

revanche considérer que Solo Market favorise les recherches et les rencontres, en limitant le champ des possibles pour les clients. La garantie et le contrôle ne sont que partiellement assurés. Nordea est garante du transfert financier entre les parties, et bénéficie en la matière d'une image de sécurité et de fiabilité (490 et suiv.), mais n'est pas garante de la transaction elle-même : qualité du produit, bonne livraison, etc. Finalement, la **proposition 1** appliquée au cas permet de conclure à une faible création de valeur par amélioration de l'efficacité des transactions.

Les principales conclusions relatives à la création de valeur sont résumées dans la figure qui suit.

**Figure 36.** Application des propositions 1 et 2 au cas Solo Market

<b>CREATION DE VALEUR PAR AMELIORATION DE L'EFFICIENCE DES TRANSACTIONS (P1)</b>			
Prix et lissage	Liquidité et immédiateté	Recherches et rencontres	Garantie et contrôle
<i>Non</i>	<i>De manière accessoire</i>	<i>Eventuellement, en limitant le choix pour le client</i>	<i>Oui, mais sur le transfert financier uniquement</i>
<b>CREATION DE VALEUR PAR ENCASTREMENT DES RELATIONS (P2)</b>			
Favoriser le transfert d'information	Encourager la coopération dans la résolution de problème	Contribuer à un effet de réseau par l'encastrement de nouveaux acteurs	
<i>Oui : sur les besoins actuels et potentiels des clients</i>	<i>Oui : outil "liste d'événements"</i>	<i>Au niveau national uniquement : la valeur de la plate-forme pour les parties prenantes, y compris pour Nordea, dépend de sa taille</i>	

#### b. L'image de neutralité

La **proposition 3** propose de relier création de valeur et neutralité. Nous montrons que la stratégie d'intermédiation Solo Market bénéficie d'une forte image de neutralité pour trois raisons au moins.

Tout d'abord, Nordea ne trouve aucun intérêt à défendre une partie plutôt qu'une autre. L'intérêt de la banque réside en effet dans le développement du trafic entre acheteurs et vendeurs via sa plate-forme, puisqu'elle se rémunère au passage (697 et suiv.) et peut inciter par ce biais la consommation de services financiers (527 et suiv.). Acheteurs et vendeurs présents sur la plate-forme sont avant tout des clients de Nordea. Cette dernière a pour

objectif de les garder dans sa base de clientèle – Internet s'avère un moyen de fidélisation (650-651) – et d'augmenter les revenus qui en sont issus.

Ensuite, Nordea est une banque. A ce titre, elle bénéficie d'une image justifiée d'expertise dans les transferts financiers entre les parties. La stratégie d'intermédiation Solo Market consiste d'ailleurs à mettre cette expertise au service de transferts marchands dans lesquels Nordea n'intervient pas. Le sérieux, la fiabilité, l'intégrité, et la sécurité constituent autant de caractéristiques propres à la banque, qui rejaillissent nécessairement sur la plate-forme Solo Market. Les acheteurs et vendeurs, tous clients de Nordea, donc accordant une certaine confiance à leur banque, vont accorder plus facilement de la confiance à la place de marché Solo Market qu'à un site externe de e-commerce (494-503). Les réticences habituelles, en particulier la peur de la non-solvabilité de l'acheteur et le risque de fraude de la part du vendeur, disparaissent du fait que Nordea, à l'origine de l'intermédiation, est une banque (503-505). L'image d'expertise et de sérieux de Nordea renforce l'image de neutralité de la stratégie d'intermédiation. Cet aspect permet de confirmer notre **proposition 5**, reliant pureté de la stratégie et neutralité, sur le cas Solo Market.

Enfin, Solo Market n'apparaît pas comme une révolution en termes de stratégie d'intermédiation, mais s'appuie sur une longue histoire de dématérialisation des échanges, qui remonte à 1982 (293 et suiv.). Au fil des années, la banque Unitas, devenue Merita, puis NBH, puis Nordea, s'est adaptée aux évolutions technologiques, et a procédé par étapes successives. Ainsi, Internet n'a été qu'une brique de plus dans un système de banque par PC déjà largement au point (459 et suiv.). Les clients de la banque ont suivi ces évolutions, années après années, et ont ainsi été progressivement amenés à changer leurs habitudes, sans heurt : "Si l'on peut acheter une technologie, on ne peut acheter le comportement du consommateur", déclare Bo Harald, responsable de la stratégie e-banking de Nordea (464-470). Ce choix de l'incrémentation et du pragmatisme est largement lié à la présence de cet homme-clé (371 et suiv.). Solo Market peut alors s'interpréter dans cette évolution comme une nouvelle brique stratégique, posée de manière cohérente sur une construction en cours depuis plusieurs décennies. La légitimité de Nordea pour mener ce type de stratégie est, de ce fait, élevée, et l'image de neutralité de celle-ci s'en trouve renforcée.

Finalement, nous pouvons conclure à l'image de neutralité de Solo Market. De plus, nous avons précédemment montré la capacité de cette stratégie à créer de la valeur pour les parties

prenantes. Ainsi, nous confirmons pour ce cas la **proposition 3**, qui relie neutralité apparente et création de valeur effective.

## 2. *Les tendances lourdes*

### a. Solo Market comme réponse à une conjonction de menaces et d'opportunités

Le plate-forme Solo Market ne constitue pas le cœur de l'activité de la banque Nordea. Elle ne constitue pas non plus une source importante de revenus. Il ne faut donc pas exagérer sa fonction stratégique. Mais si on l'englobe dans la stratégie de e-banking, elle peut s'expliquer, dans une certaine mesure, par des menaces touchant les banques nordiques en général, et Nordea en particulier.

La première menace concerne la nécessité pour les banques nordiques de globaliser leur activité, au moins à un niveau scandinave. La tendance à la fusion des banques dans cette région depuis 1995 (68 et suiv.), qui elle-même répond à la crise du début des années 90 (39 et suiv.), suit cette menace liée au manque d'envergure des banques scandinaves. La consolidation concerne d'abord des banques de même nationalité, puis des banques de nationalités différentes (95-100), ce qui ne va pas sans poser des problèmes eu égard aux différences culturelles fortes dans cette région du monde (261). L'utilisation d'Internet dans les services bancaires, en particulier pour la clientèle professionnelle, participe de cette tendance à l'extension de l'activité à d'autres pays nordiques (103-104, 175 et suiv.). Par exemple, la suédoise SEB parvient à toucher des clients au Danemark, en Norvège, dans les pays Baltes, en Pologne, et même en Allemagne et en Grande-Bretagne, par l'utilisation d'Internet (179-184). L'extension de l'activité des banques en dehors des frontières nationales suppose une uniformisation des services dans toute la région. Ainsi, Nordea, issue de la fusion de différentes banques scandinaves, se trouve confrontée à une difficulté d'uniformiser les pratiques, et appelle à l'élimination de la complexité inhérente aux différences entre les filiales (269-275, 236-240). Internet constitue un outil d'uniformisation : la plate-forme Solo, et sa partie e-commerce Solo Market, présentent la même configuration dans tous les pays scandinaves, et offrent partout les mêmes services.

La deuxième menace concerne les coûts. Après la crise des années 90, la priorité affichée par les différentes banques est la diminution des coûts (70-71, 113, 222-223, 265). Le

développement du e-banking répond à ce souci. Par exemple, laisser le soin aux clients de traiter eux-mêmes leurs opérations bancaires de base, par voie électronique, permet de diminuer les effectifs des agences (140, 172-173, 2-5) et de les redéployer vers des emplois à plus haute valeur ajoutée. La stratégie Solo Market ne constitue qu'une suite dans cette stratégie de diminution des coûts. Ainsi, le e-paiement automatise les processus de paiement pour le vendeur, pour l'acheteur, mais également pour la banque elle-même.

La troisième menace concerne la forte concurrence entre les banques, même après les vagues de fusions successives (277 et suiv.). Le défi pour la banque de détail en particulier n'est pas tant d'élargir les parts de marché que d'améliorer la rentabilité par consommateur (720-723). Ainsi, en Finlande par exemple, les banques cherchent dès les années 80 à développer des modes de "proximité" avec les clients, par le lancement de services téléphoniques, services par PC et virements bancaires (127-130). Internet ne fait que suivre cette tendance à la proximité, en permettant d'offrir encore plus de service, d'augmenter le niveau de disponibilité de la banque (24 heures sur 24), donc d'encourager les clients à multiplier les "contacts" avec elle. Cette disponibilité va de pair avec la proposition d'un nombre croissant de services payants en ligne : achats/ventes de titres, de prêts, d'assurance vie, fonds mutuel (173-174). Unitas, devenue Merita puis Nordea, est la banque qui propose le plus large portefeuille de services "hors agence" (304-310). Le "e-shopping", avec Solo Market, n'est qu'un service payant supplémentaire, visant à améliorer la proximité et la disponibilité de Nordea pour ses clients, tout en améliorant la rentabilité de ces derniers.

Face aux menaces identifiées, les nouvelles technologies, en particulier Internet, constituent une opportunité. Solo Market peut donc s'interpréter comme une réponse à la conjonction de menaces sur le niveau de rente détenu par Nordea, et d'opportunités technologiques. Notre analyse du cas confirme donc la **proposition 4**. Mais nous identifions d'autres paramètres qui peuvent expliquer le lancement d'une telle stratégie.

b. Les spécificités du cas Solo Market : d'autres paramètres à prendre en considération

Dans le cas de Solo Market, deux paramètres au moins contribuent à expliquer la stratégie. Le premier paramètre est le faible coût de celle-ci. En effet, Nordea a choisi de suivre au fur et à mesure les évolutions technologiques pour développer sa stratégie de dématérialisation des transactions, et de garder en interne une expertise sur l'application de ces technologies au



secteur de la banque. Ainsi, les choix stratégiques en termes de technologie n'occasionnent qu'un coût marginal relativement faible, et l'expertise en interne évite d'avoir recours massivement à des consultants ou de laisser les offreurs de technologies décider des systèmes à développer, de la forme du portail, etc. (616 et suiv.). Ainsi, le coût total des investissements en la matière ne dépasse pas 18 millions d'Euros depuis 1982 (620). Solo Market ne constitue qu'une étape supplémentaire dans une stratégie déjà bien affirmée : son coût n'est donc pas élevé (629-631).

Le second paramètre est d'ordre culturel. La Scandinavie se révèle très réceptive aux nouvelles technologies de l'information et de la communication (115-122) : téléphonie mobile, Internet, donc e-banking et e-shopping. On peut même se demander si une stratégie de type Solo Market serait viable dans une autre région du monde. Cette réceptivité peut s'expliquer, par exemple, par le climat nordique, qui encourage des relations électroniques pour des échanges ou transactions pouvant se passer d'un contact physique.

### 3. *L'appropriation de rente*

#### a. Une rente par encastrement

Nous appliquons ici la **proposition 7** au cas Solo Market. Les flux informationnels entre les parties prenantes concernent, nous l'avons vu, à la fois des données financières, et des données plus fines d'identification des besoins du client. Pour les données financières, tous les outils proposés sur la plate-forme – e-paiement, e-invoice, e-identification, e-signature – ont été développés par Nordea et supposent de passer par la banque. Par exemple, pour le e-paiement, outil clé de Solo-Market, les entreprises qui souhaitent en bénéficier doivent conclure un accord avec Nordea (395-396). Les informations concernant les paiements, les facturations, les identifications, les signatures, transitent par la plate-forme, donc par Nordea. La banque maîtrise à la fois les outils de transfert de données et les données elles-mêmes. Elle s'engage à ne transmettre aucune information en dehors du couple vendeur-acheteur concerné (492-494). Bien plus : comme les vendeurs et les acheteurs sont nécessairement clients de Nordea, la banque possède des informations nécessaires aux transferts financiers qui n'ont pas besoin de transiter par la plate-forme. Par exemple, l'acheteur n'a pas besoin de donner ses coordonnées bancaires – comme un numéro de carte bleu – puisqu'il est identifié par un système de mots de passe (496-501). La maîtrise de Nordea sur les données liées aux transferts financiers apparaît donc totale. Concernant les données plus fines d'identification

des besoins du client, les outils aidant à cette identification – le système de listes d'événements et les bases de données – sont développés par Nordea. Comme toute banque, Nordea peut identifier, selon l'âge, les revenus, les achats déjà effectués, etc. de ses clients, leurs besoins potentiels, car elle possède des bases de données en interne (681-682). Le système de listes, lui, aide à identifier des besoins réels selon les événements choisis (666 et suiv.). Nordea maîtrise donc de l'information personnelle sur les clients grâce à ces outils. Elle gère le transfert de cette information, entre clients et vendeurs, en fonction de la volonté des clients (684-692). La première condition à l'appropriation d'une rente par encastrement des relations, la maîtrise des flux informationnels entre les parties, est bien présente dans le cas Solo Market.

Nordea choisit les marchands présents sur la plate-forme (358), et définit les règles de responsabilité (358 et suiv.) des parties prenantes. Pour accéder à Solo Market, il faut posséder un compte chez Nordea (353-355). Les outils proposés sur la plate-forme sont des outils développés par Nordea. L'indépendance relative de Nordea vis-à-vis des offreurs de technologie (562 et suiv.), et le choix de développer en interne les outils proposés, permettent à la banque de garder le contrôle sur son évolution technologique et d'adapter les outils à ses besoins. En cas de coopération avec des offreurs de technologie ou avec des groupes d'entreprises, Nordea veut garder le rôle moteur dans la définition des standards à adopter ou des outils à développer (607-614). Pour Solo Market, Nordea décide des facturations des transactions, et, en tant qu'administrateur du processus d'échange (717-720), décide de sa propre rémunération. Il apparaît bien que Nordea maîtrise les règles des relations entre les vendeurs et les acheteurs sur la plate-forme Solo Market. La seconde condition à l'appropriation d'une rente par encastrement des relations, la maîtrise des règles, est donc présente dans ce cas.

Finalement, l'application de la **proposition 7** au cas Solo Market montre que Nordea s'approprie, par cette stratégie d'intermédiation, une rente d'intermédiation.

L'application de la **proposition 6**, liée à l'appropriation d'une rente d'efficience, oblige à adapter les critères cités à notre cas. En effet, les vendeurs et les acheteurs dont il est question dans la proposition sont ici tous clients de Nordea. L'ambition de la banque n'est pas de lutter contre le verrouillage ou de menacer d'intégration, mais de sélectionner et de verrouiller ses clients. Nordea, dans sa stratégie de relations clients, a identifié trois segments selon le

volume d'affaires traité : les clients essentiels, intermédiaires, et basiques (723 et suiv.). Solo Market n'aide pas vraiment la banque à sélectionner les clients, mais peut aider à en améliorer la rentabilité, donc à les pousser vers un segment supérieur. Cette fonction reste marginale, car Solo Market ne mobilise qu'une faible partie de la clientèle de Nordea. La plate-forme peut toutefois aider à verrouiller les clients, par la création d'habitudes chez ces derniers (637 et suiv.), et par une personnalisation plus forte des relations, comme nous l'avons déjà évoqué (665 et suiv.).

En dépit d'une rente d'encastrement qui paraît effective selon la **proposition 7**, et d'une rente d'efficacité possible au moins sur le verrouillage des clients, selon la **proposition 6** adaptée au cas, la rente finale apparaît faible. Nous tentons maintenant d'expliquer cette faiblesse.

#### b. Une rente peu monétisée ou faible

Solo Market reste une stratégie accessoire de Nordea. Si le e-banking remporte un franc succès, avec des clients "importés" des fusions successives qui semblent adopter facilement la plate-forme de e-banking Solo, la plate-forme de e-commerce Solo Market ne reçoit pas le même succès (400 et suiv.). Nous expliquons la faiblesse de la rente d'intermédiation par le choix d'une faible rémunération de la banque, et par un effet réseau trop limité.

Nordea, dans un souci d'attirer le plus possible de participants dans sa stratégie, pratique des coûts bas et fait passer aux consommateurs une partie des économies réalisées par l'utilisation d'Internet (711 et suiv.). Les services les plus rémunérateurs, par WAP en particulier, n'ont pas reçu le succès escompté (385). Les faibles marges sur les transactions peuvent expliquer la faible rentabilité des services e-commerce de Solo Market (733-736). Cette faiblesse des rémunérations ne poserait pas de problème si le trafic sur la plate-forme atteignait un niveau suffisant. Or, nous postulons que l'effet réseau reste encore trop faible : en 2001, 600 marchands étaient présents sur la plate-forme, et deux années plus tard, on en compte environ 700. La hausse s'avère réelle, mais lente. Le nombre d'acheteurs n'est pas révélé : le seul chiffre disponible est le nombre de clients "potentiels", c'est-à-dire le nombre d'utilisateurs de la plate-forme e-banking Solo, qui croît rapidement. Le e-paiement ne concerne que 2000 entreprises dans toute la région nordique en 2002 (394). Or, il s'agit de l'outil clé pour Solo Market.

La stratégie reste viable, malgré cette difficulté à monétiser la rente, car elle reste très peu coûteuse pour Nordea, comme signalé précédemment. Le risque financier de poursuivre cette stratégie s'avère donc très faible, alors que le gain espéré, en cas de "démarrage" de l'effet réseau et d'amélioration de la capacité de la banque à se rémunérer sur le trafic par la plateforme, est élevé.

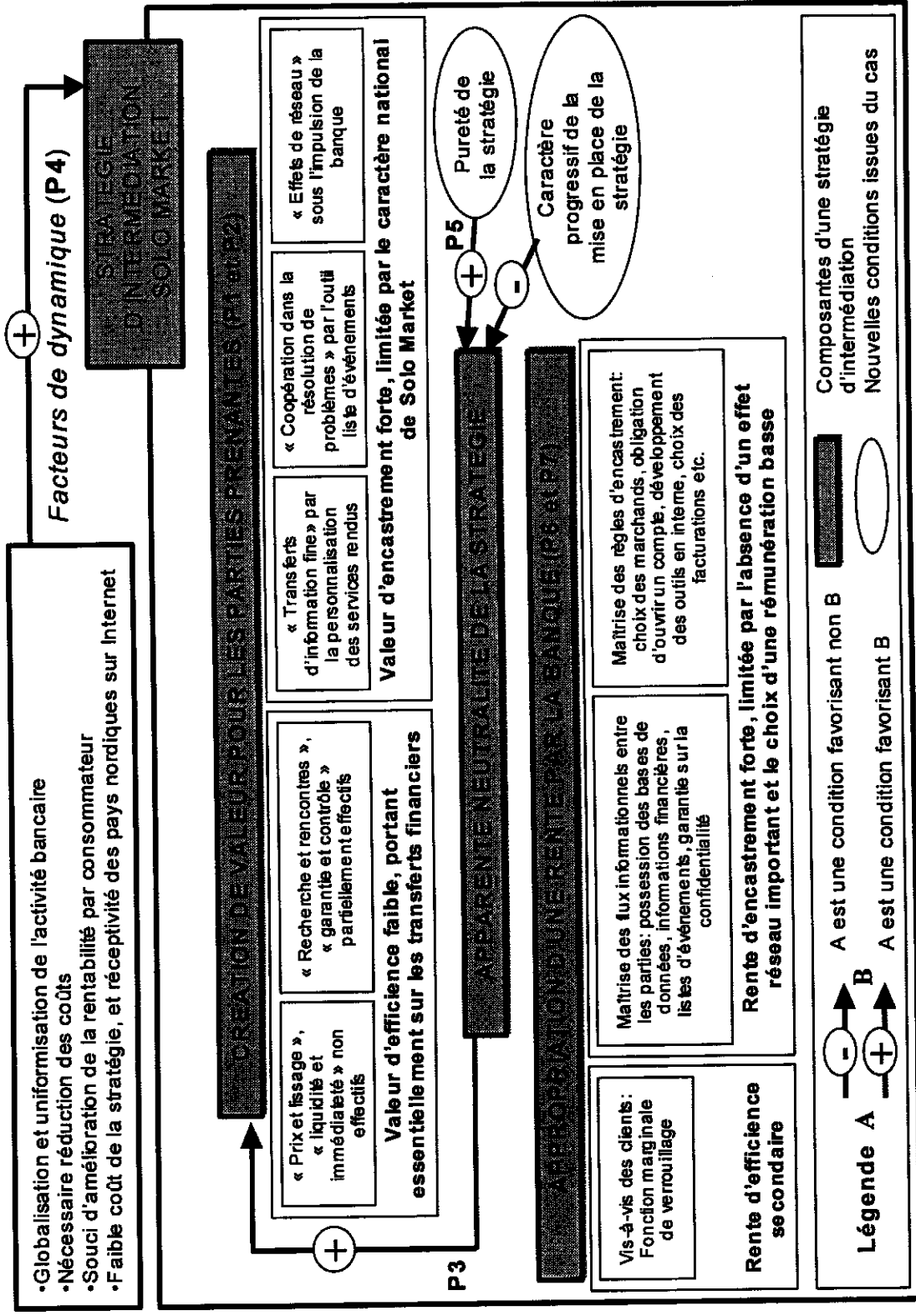
#### *4. Bilan de l'analyse du cas Solo Market*

1. Si l'on applique les **propositions 1 et 2** au cas Solo Market, on peut conclure à une création de valeur de la stratégie par encastrement des relations, selon la **proposition 2**. L'encastrement, certes limité par les différences culturelles entre les pays nordiques et par le caractère national du service Solo Market, reste l'objectif de la stratégie. Celle-ci vérifie en effet les trois fonctions de l'encastrement : le transfert d'information stratégique et difficilement formalisable, la coopération dans la résolution de problèmes, et le développement d'un effet réseau entre les parties prenantes. La **proposition 1** s'applique mal au cas, ce qui incite à conclure à une faible création de valeur par amélioration de l'efficacité des transactions.
2. Nordea, à l'origine de la stratégie d'intermédiation, n'a aucun intérêt à défendre les intérêts d'une partie plutôt qu'une autre, puisque tous les participants sont clients de la banque. Le fait que la firme initiatrice soit une banque constitue d'ailleurs un atout en termes d'image. Solo Market ne souffre pas des handicaps habituels des places de marché – peur de la fraude, peur de la non-solvabilité des acteurs, etc. – car l'image de sérieux, de fiabilité et d'intégrité de Nordea rejaillit sur Solo Market. La **proposition 5** s'applique donc bien ici : la pureté de la stratégie constitue un atout en termes d'image, en particulier l'image de neutralité. De plus, la forte capacité de création de valeur de Solo Market a été montrée précédemment. Donc nous confirmons également la **proposition 3** pour ce cas. Mais nous identifions un paramètre supplémentaire à relier à la neutralité : le caractère progressif de la mise en oeuvre de la stratégie. Solo Market s'appuie en effet sur une histoire longue de dématérialisation des transactions chez Nordea, permettant ainsi une légitimité forte de la stratégie, et une absence de rupture pour les parties prenantes, déjà habituées à utiliser Internet pour des opérations bancaires.

3. Si l'on considère Solo Market comme faisant partie de la stratégie plus large de dématérialisation des transactions de Nordea, nous pouvons expliquer ce choix stratégique par trois types d'enjeux : la nécessité de globaliser et d'uniformiser l'activité à un niveau scandinave, la réduction des coûts, et le développement de relations de proximité avec les clients. Ces enjeux répondent à des menaces identifiées : concurrence, trop faible consolidation du secteur bancaire, manque de rentabilité. Solo Market, à son niveau, contribue à répondre à ces menaces. La **proposition 4** s'applique donc bien à ce cas, même si d'autres explications, spécifiques à Solo Market, doivent également être évoquées. Ainsi, on ne peut ignorer la forte réceptivité de la Scandinavie aux nouvelles technologies de l'information et de la communication. On doit aussi prendre en considération le faible coût de Solo Market pour Nordea, qui bénéficie d'une expertise technologique en interne. Ces deux paramètres assurent à la stratégie sa faisabilité et sa viabilité.
  
4. L'application des **propositions 6 et 7** au cas Solo Market permettent de conclure à une appropriation de rente par encastrement des relations. En effet, la rente d'efficience apparaît faible : la plate-forme peut éventuellement aider au verrouillage des clients, mais cela reste marginal. En revanche, Nordea, à l'origine de la stratégie, maîtrise les flux informationnels entre les parties prenantes, ainsi que les règles d'encastrement : les deux conditions à la rente de la **proposition 7** sont donc réunies. Mais la rentabilité de Solo Market n'est pas assurée : Nordea rencontre des difficultés à augmenter le nombre de participants sur la plate-forme, donc à déclencher un effet réseau fort. Pour attirer ceux-ci, la banque pratique des prix bas, donc se rémunère peu sur cette stratégie. Si l'effet réseau se déclenche, la rente d'encastrement deviendra effective.

Enfin, Solo Market présente toutes les caractéristiques d'une stratégie d'intermédiation par encastrement des relations, mais peine à atteindre la rentabilité. Le faible effet réseau, qui s'explique par des différences culturelles entre les pays nordiques et par le caractère "national" de la plate-forme scandinave Solo Market, incite Nordea à pratiquer des prix bas, et empêche une forte rémunération de la banque. La stratégie reste viable grâce à son faible coût – elle fait partie d'une stratégie plus large de dématérialisation des transactions – et par l'opportunité qu'elle représente en cas de démarrage de l'effet réseau. Nous résumons les différents aspects de la stratégie Solo Market dans la figure suivante.

Figure 37. Application du cadre théorique d'analyse au cas Solo Market



## II. Analyse inter-cas : étude comparative qualitative des cas

Dans cette étude comparative qualitative des cas, nous recherchons des régularités entre les cas à trois niveaux : la création de valeur, l'apparente neutralité de la stratégie, et l'appropriation d'une rente d'intermédiation. Nous identifions des conditions récurrentes, et, par une démarche d'inférence consistant à émettre des hypothèses sur des cas non observés, nous formulons de nouvelles propositions qui complètent les propositions initiales, et qui devront être appliquées à d'autres cas dans de futures recherches. Pour cela, nous utilisons la méthode "Qualitative Comparative Analysis" (QCA), ou Méthode Quali-Quantitative Comparée (MQQC).

### A. La création de valeur

La création de valeur par une stratégie d'intermédiation concerne les parties prenantes non initiatrices de la stratégie, c'est-à-dire les fournisseurs, partenaires et clients concernés par elle. L'analyse comparative permet de montrer que la garantie et le contrôle des transferts de biens et d'information, l'apparente neutralité auprès des acteurs, et le choix entre l'efficacité des transactions et l'encastrement des relations, sont des conditions à la création de valeur par une stratégie d'intermédiation.

#### *1. Les conditions à la création de valeur par la mise en oeuvre d'une stratégie d'intermédiation*

##### a. Les conditions initiales définies dans le cadre d'analyse de départ

Dans notre analyse théorique sur la création de valeur par la mise en oeuvre d'une stratégie d'intermédiation, nous avons distingué les conditions liées à l'amélioration de l'efficacité des transactions, et les conditions liées à l'encastrement des relations. Les conditions d'amélioration de l'efficacité des transactions, issues de la littérature en microstructure des marchés non financiers, sont (*avec entre parenthèses leur abréviation utilisée par la suite*) : fixer les prix et lisser les marchés (*prixliss*), favoriser les recherches et les rencontres (*rechrenc*), garantir et contrôler les transactions (*garancont*), apporter de la liquidité et de l'immédiateté (*liquidim*). Les conditions à l'encastrement des relations, issues de la littérature sur les réseaux stratégiques, sont : encourager un effet réseau (*effetres*), aider les transferts d'information fine (*infofine*), favoriser la coopération dans la résolution de problèmes (*coope*).

Nous avons au départ identifié un paramètre supplémentaire plus général que les précédents : la neutralité. Ce paramètre, sous-entendu dans la littérature sur les "fonctions" de l'intermédiation, est à relier à la notion de confiance souvent employée dans la littérature sur les réseaux stratégiques. Dans le cadre de stratégies d'intermédiation, nous préférons parler d'apparente neutralité (*neutralite*) plutôt que de neutralité. Nous nous référons ainsi aux discours et à l'image perçue par les parties prenantes à la stratégie, plutôt qu'à une caractéristique intrinsèque de cette dernière.

b. Les conditions supplémentaires identifiées par les analyses de cas

Les analyses de cas ont permis d'identifier deux conditions supplémentaires à la création de valeur par la mise en oeuvre d'une stratégie d'intermédiation. Ces conditions sont, pour le cas Covisint : le choix entre efficience et encastrement (*choixvaleur*) ; et pour le cas Artprice : l'acquisition d'une légitimité par une expertise reconnue sur le secteur (*expertise*). Ces deux conditions doivent maintenant être appliquées aux autres cas, afin de pouvoir procéder à l'analyse comparative.

2. Codage booléen pour les quatre cas analysés

a. Retour sur les résultats ambigus et proposition de dichotomisation pour les conditions initiales

Les huit conditions définies dans le cadre d'analyse de départ (*prixliss, garantcont, rechrenc, garantcont, liquidim, effetres, infofine, coope*) doivent recevoir une valeur 1 si elles sont présentes dans le cas, et 0 sinon. Le codage ne pose pas de problème si les analyses de cas concluent clairement à la présence ou à l'absence des conditions (voir les parties "bilan" des analyses de cas). Mais pour certains cas et certaines conditions, les conclusions sont nuancées et la dichotomisation n'apparaît pas très clairement. Nous revenons sur ces conclusions pour chacun des cas Covisint, Steel24-7, Artprice et Solo Market.

Nous avons montré pour Covisint une capacité très limitée de favoriser les recherches et les rencontres (*rechrenc*). En effet, offreurs et demandeurs se connaissent déjà, et les outils sont le plus souvent proposés par les demandeurs, comme le montre l'exemple des enchères inversées. Nous choisissons ainsi de coder "*absent*" cette condition pour Covisint. Nous avons également montré un échec de la création d'une image de neutralité (*neutralite*), malgré la nomination d'un CEO en dehors du secteur : nous codons cette condition "*absent*". Les autres conditions ne portent pas à confusion.



Dans le cas Steel24-7, nous avons montré une capacité à favoriser des recherches et des rencontres (*rechrenc*), mais uniquement entre des clients et fournisseurs se connaissant déjà. Peut-on alors vraiment conclure à la présence de la condition ? Selon nous, oui, car la réciprocité est bien assurée chez Steel24-7, contrairement à Covisint où la recherche est surtout facilitée pour les acheteurs. Ainsi, dans les "offers to sell", le producteur d'acier peut plus facilement déterminer lequel de ses clients habituels se montre intéressé par son offre, et dans les "quotation requests", les acheteurs ayant établi des liens avec plusieurs sidérurgistes peuvent plus facilement choisir entre ceux-ci. Cette réciprocité justifie selon nous de coder "présent" cette condition pour Steel24-7. Une seconde condition porte à confusion dans ce cas : celle liée au transfert d'information fine (*infofine*). Nous avons conclu que la plate-forme favorisait le transfert d'information sur les transactions uniquement, par l'outil "order progress". Mais ces informations ne peuvent être considérées comme "fines", c'est-à-dire stratégiques et difficilement formalisables. Il s'agit d'un suivi des transactions, de la commande à la livraison. Nous codons ainsi cette condition "absent". Les autres conditions de ce cas ne portent pas à confusion.

Le cas Artprice a nécessité d'adapter les critères de création de valeur par amélioration de l'efficacité des transactions (*prixliss*, *rechrenc*, *garantcont*, *liquidim*) à du transfert d'information. Cette adaptation ne change pas les critères sur le fond, mais sur la forme. Nous avons d'ailleurs conclu à une bonne capacité à créer de la valeur par amélioration de l'efficacité des transactions. Nous codons donc les quatre conditions concernées "présent". Les autres conditions ne portent pas à confusion.

Dans le cas Solo Market, nous avons montré le caractère accessoire de la fonction consistant à apporter de la liquidité et de l'immédiateté (*liquidim*), plus une conséquence mineure qu'un objectif de départ. Nous codons "absent" cette condition. La plate-forme limite le champ des possibles pour les acheteurs, donc facilite les recherches, et permet au vendeur d'atteindre des clients potentiels qu'il ne pourrait atteindre sinon, donc facilite les rencontres. Toutefois, la fonction de favoriser les recherches et les rencontres (*rechrenc*) n'est pas essentielle à la stratégie Solo Market. Nous codons ainsi "absent" cette condition. Pour la "garantie et le contrôle" (*garantcont*), le rôle de l'intermédiaire ne concerne que les transferts financiers, mais cela représente un aspect important des transactions. Mise en oeuvre par une banque, la stratégie d'intermédiation Solo Market bénéficie du savoir-faire de celle-ci dans les transferts

financiers : sécurité, minimisation des risques de fraudes, vérification des identités, confidentialité. La garantie et le contrôle sont donc bien assurés: nous codons "*présent*" cette condition. Enfin, nous avons nuancé la capacité de la stratégie à encourager un effet réseau (*effetes*), en argumentant du caractère national des différentes plates-formes. Mais cette nuance ne remet pas en cause l'objectif initial d'encourager un tel effet réseau : d'abord à un niveau national, puis scandinave, avec une valeur croissante de la stratégie au fur et à mesure que le nombre de parties prenantes augmente. Nous codons ainsi "*présent*" cette condition. Les autres conditions ne portent pas à confusion.

Les codages booléens pour ces conditions initiales et pour chacun des cas sont résumés figure suivante.

**Figure 38.** Conditions initiales de la création de valeur dichotomisées pour les quatre cas (avec "1" pour "présent", "0" pour "absent")

	prixliss	liquidim	garancont	rechrenc	infofine	coope	effetes	Neutralite
Covisint	1	1	0	0	1	1	0	0
Steel24-7	1	1	1	1	0	0	0	1
Artprice	1	1	1	1	0	0	0	1
Solo-Market	0	0	1	0	1	1	1	1

#### b. Application des conditions supplémentaires aux cas et dichotomisation

Nous nous intéressons ici aux conditions supplémentaires issues de l'analyse des cas, et procédons à leur codage pour tous les cas.

La première condition, le choix entre l'efficacité et l'encastrement (*choixvaleur*), s'applique facilement aux cas. Covisint se caractérise par une absence de choix, Steel24-7 et Artprice par un choix clair pour l'efficacité, et Solo Market par un choix pour l'encastrement, malgré la présence de la condition de garantie et contrôle des transactions, plutôt liée à de l'efficacité.

La seconde condition, la légitimité par expertise (*expertise*), est apparue essentielle dans le cas Artprice. Nous avons montré que l'absence de cette condition expliquait la difficulté à créer de la valeur pour cette stratégie. L'expertise peut venir des initiateurs de la stratégie et des gestionnaires de l'intermédiaire créé. Chez Artprice, malgré des tentatives pour instaurer une

légitimité par l'embauche d'un personnel très qualifié, par la participation au capital de Bernard Arnault et par l'implication de l'entreprise dans des opérations de mécénat, l'initiateur de la stratégie, Thierry Ehrmann et son Groupe Serveur, apparaissent comme des spécialistes de la mise en forme et de la diffusion de bases de données, et non comme des experts de l'art et du marché de l'art. Nous codons "*absent*" cette condition pour ce cas. Concernant Covisint, les initiateurs étant les constructeurs automobiles, on peut les considérer comme des experts. Mais le gestionnaire nommé, Kevin English, ne vient pas du secteur de l'automobile et paraît manquer d'expertise en la matière. Sa légitimité pose d'ailleurs problème, aussi bien au niveau des actionnaires – qui s'opposent plusieurs fois à ses choix jusqu'à son départ pour désaccord – qu'au niveau des équipementiers, qui doutent de sa capacité à prendre les bonnes décisions. Comme le CEO est responsable de la mise en oeuvre de la stratégie Covisint, et que ce CEO est choisi en dehors de l'automobile, nous considérons que la condition de l'acquisition d'une légitimité par une expertise reconnue sur le secteur n'est pas présente dans ce cas. Nous la codons donc "*absent*". Concernant Steel24-7, les initiateurs sont des entreprises sidérurgiques, et le CEO a auparavant dirigé l'entreprise sidérurgique Cockerill Sambre, donc bénéficie d'une très bonne connaissance du secteur. Nous codons ici la condition "*présent*". Enfin, concernant Solo Market, l'expertise est double : la banque à l'origine de la stratégie a développé une maîtrise à la fois dans les transferts financiers et dans l'électronisation des transactions. Le responsable de la stratégie, Bo Harald, travaille depuis plusieurs décennies sur la dématérialisation des transferts et les nouvelles technologies de communication et d'information appliquées au secteur bancaire. Il peut donc être considéré comme un expert. Pour ce cas, nous codons donc la condition "*présent*".

Les codages pour ces conditions supplémentaires sont résumés dans la figure qui suit.

**Figure 39.** Conditions supplémentaires de la création de valeur, dichotomisées pour les cas (avec "1" pour "présent", "0" pour "absent")

	Choixvaleur	Expertise
Covisint	0	0
Steel24-7	1	1
Artprice	1	0
Solo Market	1	1

### 3. Test comparatif des conditions

#### a. Définition de la variable résultat

La variable résultat est la capacité de la stratégie d'intermédiation à créer de la valeur (*creationval*). Pour coder ce résultat en "présence" et "absence", nous aurions pu choisir un critère financier et l'appliquer uniformément sur tous les cas. Mais l'information financière sur les cas manquent, puisque ni Covisint, ni Steel24-7 ni Solo Market n'est coté en bourse. De plus, les critères financiers supposés "objectifs" pour calculer la création de valeur sont souvent remis en cause par les faits eux-mêmes. Comme la création de valeur concerne les parties prenantes non initiatrices de la stratégie, nous revenons à l'évaluation du succès de la stratégie par celles-ci. Cette évaluation est présentée dans les analyses des cas. Nous justifions ainsi nos choix de codage pour la création de valeur.

Dans le cas Covisint, nous avons montré la faible création de valeur par la stratégie, qui apparaît en particulier dans les réticences des équipementiers à rejoindre la plate-forme, et ceci à plusieurs reprises. La réticence n'a pas disparu à la fin de l'unité temporelle de notre cas, puisque le nouveau CEO Kutner dénonce justement le trop faible intérêt porté par les fournisseurs à la stratégie Covisint. De plus, les outils de collaboration ou de supply chain management, lancés avec force trois années auparavant, sont retirés de l'offre Covisint faute de parties prenantes intéressées. Nous codons pour ce cas la variable résultat "*absent*".

La portée de la stratégie Steel24-7 paraît plus limitée que celle de Covisint, puisqu'elle vise à améliorer l'efficacité des transactions pour des produits sidérurgiques à faible valeur ajoutée. Mais sur ce créneau particulier, la plate-forme rassemble une soixantaine de clients réguliers qui trouvent un intérêt à son utilisation. Il est d'ailleurs spécifié que la stratégie atteint sa vitesse de croisière. Nous considérons donc une capacité de la stratégie à créer de la valeur et nous codons la variable résultat "*présent*".

L'évolution du chiffre d'affaires d'Artprice – seul cas pour lequel on dispose de données financières – montre une croissance en 1999-2000, une baisse en 2000-2001, puis une stagnation en 2001-2002. Les explications données à cette difficile croissance de la demande sont le ralentissement économique général du début des années 2000 – qui touche aussi le marché de l'art – et les retards pris sur la signature de contrats avec la clientèle professionnelle. En effet, nombre d'acteurs peu spécialistes du marché de l'art mais ayant à

traiter avec lui, sont potentiellement intéressés par une telle centralisation : les banquiers, la presse, l'administration fiscale par exemple. Selon Artprice, la signature de contrats avec la clientèle professionnelle est en cours, mais se trouve retardée par des questions juridiques. L'évaluation de la création de valeur par Artprice est difficile à réaliser, comme souligné dans l'analyse de cas. Pour la comparaison, nous devons "forcer le trait", et choisir si oui ou non la stratégie Artprice crée de la valeur pour les différents acteurs. D'un côté, l'attrait de ces derniers pour l'intermédiation Artprice a du mal à se concrétiser dans le chiffre d'affaires. De l'autre côté, ces difficultés s'expliquent, et le chiffre d'affaires, qui a tendance à stagner, signale l'existence d'une clientèle régulière valorisant l'intermédiation Artprice. A cause du maintien d'une demande pour l'intermédiation Artprice, nous choisissons de coder "*présent*" la variable création de valeur pour ce cas.

Enfin, pour Solo-Market, la hausse continue, même lente, du nombre de vendeurs, montre que ces derniers trouvent un intérêt à la stratégie, et trouvent en face d'eux des acheteurs de leurs produits. Nous codons la variable résultat "*présent*" pour ce cas.

#### b. Table de vérité et utilisation des cas logiques

Nous présentons la table de vérité, qui résume les codages des différentes conditions et les résultats associés pour chaque cas.

**Figure 40.** Table de vérité sur les quatre cas pour la création de valeur (dans l'ordre: Covisint, Steel24-7, Artprice, Solo Market)

prixliss	liquidim	garancont	rechrenc	infofine	coope	effetres	neutralite	choixvaleur	expertise	creationval
1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0
1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1
1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1
0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1

Le tableau précédent présente les quatre combinaisons de conditions observées et les résultats associés à chacune de ces combinaisons. Avant de lancer la procédure AQQC de minimisation booléenne, nous devons choisir le traitement des configurations non observées. En effet, avec 10 variables conditions, le nombre de combinaisons possibles en présence-absence s'élève à  $2^{10} = 1024$ . L'utilisation des cas logiques, c'est-à-dire des cas non observés, dans l'analyse comparative permet de privilégier la parcimonie de la formule minimale, en

faisant des suppositions sur les combinaisons de conditions non observées. Ce choix peut être dénoncé comme un éloignement vis-à-vis de l'objet d'étude. Toutefois, comme expliqué dans le chapitre 2, le recours à des cas non observés ne fait aucunement mentir les cas observés : ils n'induisent rien, mais libèrent de l'espace pour obtenir une solution plus parcimonieuse. La démarche d'inférence, qui consiste à aller au-delà des données observées vers ce qui n'est pas directement observé, est caractéristique des méthodes scientifiques, qu'elles soient expérimentales, statistiques, ou autres, mais se fait bien souvent de manière non explicite. Pour le logiciel, les résultats des cas non observés seront donc codés indifféremment "1" ou "0", en fonction des résultats des combinaisons observées. Les résultats obtenus devront être considérés avec une grande prudence.

### c. Minimisation booléenne et discussion

La solution à la comparaison booléenne sur les quatre cas aboutit à la solution suivante :

GARANTCONT + NEUTRALITE + CHOIXVALEUR

Il faut préciser que, en présence de cas logiques, le logiciel propose la solution la plus minimale possible, c'est-à-dire la plus parcimonieuse. La solution signifie qu'il suffit que l'une des trois conditions soit présente pour que le résultat soit présent. Evidemment, il faut la prendre avec beaucoup de prudence, car elle repose sur des hypothèses fortes sur les combinaisons non observées. Par exemple, dire que GARANTCONT est suffisante pour obtenir CREATIONVAL suppose que toutes les combinaisons pour lesquelles GARANTCONT est une implication première aboutissent à CREATIONVAL. Ainsi, le logiciel a supposé, entre autres, que :

*Prixliss . liquidim . GARANTCONT . rechrenc . infofine . coope . effetres . neutralite . choixvaleur . expertise = CREATIONVAL*

Autrement dit, un cas dans lequel aucune des conditions ne serait présente, sauf la garantie et le contrôle, aboutirait à une création de valeur. L'hypothèse est évidemment forte.

Le raisonnement sous-jacent à cette minimisation booléenne est le suivant. Si l'on revient à la table de vérité (figure précédente), on remarque bien que la capacité de la stratégie à créer de la valeur est associée à la présence de ces trois conditions identifiées par la minimisation booléenne. En particulier, si l'on compare les cas Steel24-7 et Solo Market (deuxième et

quatrième), on constate qu'ils s'opposent sur toutes les conditions exceptées les trois identifiées par le logiciel et l'expertise. Ils conduisent tous deux à un résultat "présent". Si l'on ajoute le cas Artprice (troisième dans la table), pour lequel les trois conditions de la solution sont présentes, on voit que même avec une absence d'expertise, il y a création de valeur. On peut alors exclure cette condition. Enfin, Covisint complète les trois précédents, puisque dans ce cas, les trois conditions de la solution sont absentes, et le résultat est également absent. Nous pouvons alors postuler, à condition de faire des hypothèses sur les cas logiques, que les trois conditions de la garantie et du contrôle, de la neutralité et du choix entre l'efficacité et l'encastrement, jouent un rôle déterminant – nous n'utilisons pas le terme de "condition suffisante" par prudence, comme évoqué précédemment – sur la capacité de la stratégie à créer de la valeur.

La solution confirme deux des conditions initiales : la fonction de garantie et de contrôle, liée à une stratégie par amélioration de l'efficacité des transactions, et l'image de neutralité auprès des parties prenantes. La garantie et le contrôle, comme nous l'avons vu dans les cas, concernent à la fois des transactions de biens et des transferts financiers ou d'information. Nous pouvons ainsi élargir la portée de la condition à tout type de création de valeur, et pas seulement à l'amélioration de l'efficacité. L'importance de l'image de neutralité renvoie à la **proposition 3**, qui se trouve ainsi confirmée par la comparaison des cas. La troisième condition, le choix entre efficacité et encastrement, est issue de l'analyse des cas. Nous construisons à partir de cette solution une nouvelle proposition concernant la capacité d'une stratégie d'intermédiation à créer de la valeur, en remplacement de la proposition 3 :

Proposition 3' : Afin de créer de la valeur pour les parties prenantes, une stratégie d'intermédiation doit garantir et contrôler les transferts de biens ou d'information, doit apparaître neutre auprès des acteurs, et doit choisir entre l'amélioration de l'efficacité des transactions et l'encastrement des relations.

Cette proposition devra être appliquée à de nouveaux cas dans des futures recherches.

## B. La question de la neutralité

L'apparente neutralité concerne l'image de la stratégie auprès des acteurs non initiateurs de la stratégie : fournisseurs, clients et partenaires concernés par elle. L'analyse comparative des cas permet de confirmer que la pureté de la stratégie et le caractère progressif de la mise en oeuvre de celle-ci constituent des conditions à son apparente neutralité.

### 1. *Les conditions à la neutralité d'une stratégie d'intermédiation*

La condition à la neutralité identifiée dans la **proposition 5** est la pureté de la stratégie (*pureté*). Nos analyses de cas ont permis de mettre en avant d'autres conditions. Ainsi, dans le cas Covisint, la concurrence entre les initiateurs constitue une condition défavorable à la neutralité. Mais cette condition n'est pas indépendante de la pureté de la stratégie : dans nos cas, les stratégies pouvant donner lieu à une concurrence entre les acteurs sont des stratégies impures, puisqu'elles sont menées par plusieurs acteurs du même secteur. Nous avons donc choisi de ne pas retenir cette condition dans la comparaison des cas, puisqu'elle ne concerne que des stratégies impures et semble très spécifique au cas Covisint. Dans les cas Steel24-7 et Solo Market, la mise en place progressive de la stratégie (*progress*) apparaît comme une condition favorable à l'image de neutralité de celle-ci. Cette progressivité se traduit pour Steel24-7 par des étapes successives impliquant de plus en plus d'acteurs, visant à améliorer les outils d'intermédiation proposés sur la plate-forme. Pour Solo Market, la progressivité se traduit par l'adoption, au fur et à mesure de leur apparition, de nouvelles technologies pouvant favoriser la dématérialisation des transactions.

### 2. *Codage booléen des conditions*

Nous revenons sur les quatre cas analysés. La pureté des stratégies (*pureté*) ne porte pas à confusion : Artprice et Solo Market sont des stratégies pures car menées par des firmes – respectivement Groupe Serveur et Nordea – dont l'activité principale est l'intermédiation ; tandis que Covisint et Steel24-7 sont des stratégies impures, car menées par des firmes – respectivement un groupement de constructeurs automobiles et d'aciéristes européens – donc l'activité principale ne consiste pas en de l'intermédiation des relations.

Pour coder la progressivité de la mise en place des stratégies (*progress*), nous devons revenir tout particulièrement sur les cas Covisint et Artprice. L'histoire du cas Covisint montre que la plate-forme commence son activité en septembre 2000, soit sept mois après sa création. Mais



les sept mois ne servent pas à une mise en place progressive de la stratégie. Ils marquent plutôt l'accumulation de difficultés liées aux enquêtes des autorités anti-trust et aux négociations entre les initiateurs. Une fois levées ces difficultés, Covisint démarre brusquement son activité, avec les outils d'enchères, de catalogue et de collaboration, occasionnant ainsi des investissements élevés. Nous codons la condition "*absent*" pour ce cas. L'histoire d'Artprice montre un rachat de multiples bases de données simultanément, et l'organisation rapide du rapatriement des résultats d'adjudication des différentes maisons de vente à travers le monde, afin de construire une base de données significative. L'investissement est élevé, et le modèle n'est pas testé auprès de consommateurs pilotes. Nous codons la condition "*absent*" pour ce cas

### 3. Test comparatif des conditions

#### a. Table de vérité

Le résultat que nous étudions ici est l'apparente neutralité de la stratégie d'intermédiation (*neutralite*). Le codage a déjà été effectué précédemment. Nous présentons la table de vérité qui résume les codages des différentes conditions et de la variable résultat pour chaque cas.

**Figure 41.** Table de vérité sur les quatre cas pour l'apparence de neutralité (dans l'ordre: Covisint, Steel24-7, Artprice, Solo Market)

purete	progress	neutralite
0	0	<b>0</b>
1	0	<b>1</b>
0	1	<b>1</b>
1	1	<b>1</b>

Nous remarquons que toutes les combinaisons possibles sont observées. Nous n'avons donc pas besoin d'avoir recours à des cas logiques.

#### b. Minimisation booléenne et discussion

La solution de la comparaison booléenne sur les quatre cas est la suivante :

$$\text{PURETE} + \text{PROGRESS}$$

On voit bien dans la table de vérité que si l'une, si l'autre, ou si les deux conditions sont présentes, alors le résultat est présent. Cette solution signifie que la pureté de la stratégie ou le caractère progressif de sa mise en oeuvre sont des conditions suffisantes à son apparente neutralité. Cette solution confirme donc la **proposition 5**, mais la complète par la condition sur la progressivité issue de nos analyses de cas. D'où une nouvelle proposition concernant la neutralité, en remplacement de la proposition 5 :

Proposition 5' : Pour apparaître neutre aux yeux des acteurs du marché, une stratégie d'intermédiation doit être pure – donc menée par une firme dont l'activité principale consiste en de l'intermédiation – ou bien être mise en oeuvre de manière très progressive auprès des parties prenantes.

Cette proposition devra être appliquée à d'autres cas dans de futures recherches.

### C. L'appropriation de rente

L'appropriation de rente concerne la firme initiatrice de la stratégie. L'analyse comparative permet de conclure que la création de valeur par encastrement des relations constitue une condition suffisante à l'appropriation d'une rente d'intermédiation. Elle identifie également l'implication du personnel de la firme initiatrice et la création de valeur pour l'aval comme des conditions à une telle appropriation de rente.

#### *1. Les conditions à l'appropriation de rente par la mise en oeuvre d'une stratégie d'intermédiation*

##### a. Les conditions initiales définies dans le cadre d'analyse de départ

L'analyse théorique de départ avait abouti à l'identification de plusieurs conditions à l'appropriation d'une rente par la firme initiatrice de la stratégie d'intermédiation. Tout d'abord, la rente d'efficience, concernant les stratégies d'intermédiation visant à l'amélioration de l'efficience des transactions, pouvait s'exercer sur l'aval – c'est-à-dire sur les acheteurs – par la sélection et le verrouillage, et/ou sur l'amont – c'est-à-dire sur les vendeurs – par la sélection, la lutte contre le verrouillage, la standardisation, et la menace d'intégration. Nous regroupons ces paramètres de sélection, de verrouillage, etc. dans deux conditions plus générales : l'orientation aval de la stratégie d'intermédiation (*versaval*), et l'orientation amont de la stratégie d'intermédiation (*versamont*). Si la stratégie vise essentiellement à sélectionner et à verrouiller des acteurs vers l'aval, alors la condition *versaval* sera codée "*présent*". Si elle vise à sélectionner, à lutter contre le verrouillage, à standardiser et à intégrer les acteurs de l'amont, alors la condition *versamont* sera codée "*présent*".

Ensuite, nous avons identifié des conditions à l'appropriation d'une rente par encastrement des relations : la maîtrise des flux informationnels et la maîtrise des règles d'encastrement. Nous les regroupons en une seule condition : la maîtrise de l'encastrement (*maitrisenca*). Si la double maîtrise – de l'information fine et des règles – est vérifiée pour les cas, alors la condition *maitrisenca* sera notée "*présent*".

Enfin, le cadre d'analyse de départ relie la valorisation externe de la stratégie, c'est-à-dire la création de valeur pour les parties prenantes, et la valorisation interne, c'est-à-dire l'appropriation de rente par la firme initiatrice. La création de valeur par la stratégie (*creationval*) apparaît comme une condition à l'appropriation d'une rente d'intermédiation. Le

codage pour cette condition a déjà été effectué précédemment, dans l'analyse des conditions à la création de valeur.

b. Les conditions supplémentaires identifiées par les analyses de cas

Les analyses de cas ont permis d'identifier trois conditions supplémentaires à l'appropriation de rente par la firme initiatrice. La première condition est, pour les cas Covisint et Steel24-7, la concurrence avec d'autres stratégies d'intermédiation (*concur*). En effet, pour Covisint, les initiateurs de la stratégie mènent, parallèlement à celle-ci, d'autres stratégies qui peuvent se considérer comme des doublons de Covisint. Chaque constructeur a lancé plusieurs stratégies en même temps, et ces stratégies se font concurrence. Pour Steel24-7, le même phénomène se vérifie, avec Arcelor en particulier, qui a multiplié les plates-formes d'achats et de ventes. Dans ces deux cas, une autre forme de concurrence apparaît : la concurrence entre les initiateurs et l'intermédiaire né du lancement de la stratégie d'intermédiation. Les deux parties cherchent en effet à s'approprier une rente d'intermédiation, les premiers pour récupérer un retour sur leur investissement, et le second pour s'assurer une indépendance financière vis-à-vis des fondateurs.

La deuxième condition est, pour le cas Steel24-7, l'implication du personnel issu des firmes initiatrices (*implicperso*). L'analyse du cas a en effet montré la réticence des sidérurgistes fondateurs à laisser partir leurs meilleurs éléments pour Steel24-7, et le peu d'enthousiasme des départements internes de vente à utiliser la plate-forme.

La troisième condition, issue du cas Steel24-7 encore, concerne l'effet volume. En effet, le volume de transactions transitant par la plate-forme est trop faible pour rentabiliser les investissements en systèmes d'information et en ressources humaines et matérielles effectués. Mais cette condition pose trois problèmes. Tout d'abord, il semble difficile d'évaluer l'effet volume d'une stratégie. Autrement dit, quel seuil choisir pour différencier le faible effet volume du fort effet volume ? Ensuite, dire que l'effet volume est une condition à l'appropriation d'une rente, en dehors d'un contexte particulier, s'apparente à une tautologie. Un fort effet volume suppose un succès de la stratégie, donc une bonne capacité à créer de la valeur et implique une bonne capacité à rentabiliser les investissements réalisés, donc à dégager du profit, donc à s'approprier une rente. Dire "l'effet volume est fort" suppose donc une création de valeur forte et implique une appropriation de rente. Autrement dit, la création de valeur est une condition nécessaire à un fort effet volume, et celui-ci est une condition

suffisante à l'appropriation d'une rente. Enfin, aucun des cas analysés ne permet de conclure à un fort effet volume : la condition ne constitue donc pas un critère de comparaison entre les cas. Pour ces trois raisons – mais la dernière est suffisante – nous choisissons de ne pas prendre en considération la condition effet volume dans la comparaison de nos cas.

## 2. Codage booléen pour les quatre cas analysés

### a. Retour sur les résultats ambigus et proposition de dichotomisation des conditions initiales

Les quatre conditions initiales à l'appropriation d'une rente (*versaval*, *versamont*, *maitrisenca* et *creationval*) doivent recevoir la valeur 1 si elles sont présentes dans le cas, et 0 sinon. Parfois, les analyses de cas ne concluent pas clairement à l'absence ou à la présence des conditions. Pour la comparaison, nous devons "forcer le trait" et arbitrer clairement entre présence et absence. Nous revenons donc sur les conclusions pour chacun des cas Covisint, Steel24-7, Artprice et Solo Market.

Covisint est une stratégie profitant avant tout à l'aval, donc cherchant à s'approprier une rente sur l'amont, c'est-à-dire sur les fournisseurs de pièces. Nous codons *versamont* pour le cas Covisint "*présent*", et *versaval* "*absent*". Les autres conditions ne portent pas à confusion.

Steel24-7 profite avant tout à l'amont, donc cherche à s'approprier une rente sur l'aval : il s'agit, face à la concurrence de l'acier importé, de maintenir des relations commerciales avec les clients actuels. Nous codons *versaval* "*présent*" et *versamont* "*absent*" pour ce cas. Les autres conditions ne portent pas à confusion.

L'analyse d'Artprice conclut à une incapacité de la stratégie à s'approprier une rente vers l'amont, à cause de la gratuité et du caractère public de l'information collectée. L'appropriation de rente pour cette stratégie vise donc plutôt l'aval, c'est-à-dire les acheteurs d'information, particuliers ou professionnels. Nous codons pour ce cas *versaval* "*présent*" et *versamont* "*absent*". Les autres conditions ne portent pas à confusion.

Solo Market vise plutôt à une appropriation de rente d'encastrement. Ainsi, la stratégie permet de maîtriser les flux d'information et les règles d'encastrement : nous codons la condition *maitrisenca* "*présent*". Pour ce qui concerne les relations avec l'amont et avec l'aval, Solo

Market constitue un cas très particulier, puisque les parties prenantes à la plate-forme – aussi bien l'amont, c'est-à-dire les vendeurs, que l'aval, c'est-à-dire les acheteurs – sont des clients de la banque Nordea initiatrice de la stratégie. L'analyse du cas a permis d'identifier une fonction marginale de verrouillage des clients de Nordea, mais il s'agit plus d'améliorer la rentabilité de cette clientèle, en l'incitant à multiplier les flux financiers et à consommer de nouveaux services. Solo Market se comprend ainsi comme une stratégie de l'amont, donc de la banque, pour s'approprier une rente sur l'aval, donc sur ses clients. Nous codons pour ce cas *versaval* "présent" et *versamont* "absent". La condition *creationval* ne porte pas à confusion.

Nous remarquons que les deux conditions *versamont* et *versaval* peuvent se réduire à une seule, puisque lorsque l'une est présente, l'autre est absente. Nous gardons *versaval* car elle est le plus souvent codée "présent" dans nos cas. Le choix de garder *versamont* n'aurait rien changé aux résultats de la comparaison.

Les codages booléens pour les conditions initiales et pour chacun des cas sont résumés dans la figure qui suit.

**Figure 42.** Conditions initiales de l'appropriation de rente dichotomisées pour les quatre cas (avec "1" pour "présent" et "0" pour "absent")

	<i>versaval</i>	<i>maitrisenca</i>	<i>creationval</i>
Covisint	0	0	0
Steel24-7	1	0	1
Artprice	1	0	1
Solo Market	1	1	1

#### b. Application des conditions supplémentaires aux cas et dichotomisation

Les deux conditions supplémentaires retenues sont *concur* et *implicperso*. Nous procédons ici à leur codage pour tous les cas.

La première condition concerne l'existence de stratégies concurrentes à la stratégie étudiée, menées par les initiateurs de cette dernière. Nous avons vu que les constructeurs automobiles et les aciéristes à l'origine respectivement de Covisint et Steel24-7 avaient lancé des stratégies d'intermédiation concurrentes à ces dernières, le plus souvent par la construction de plates-

formes propriétaires. Pour ces deux cas, nous codons *concur "présent"*. Dans les deux autres cas, cette concurrence n'existe pas : Artprice ne fait concurrence à aucune des autres stratégies d'intermédiation du Groupe Serveur, qui concernent des secteurs différents de celui de l'art ; et Solo Market complète, mais ne concurrence pas, les autres stratégies d'intermédiation de Nordea, plutôt orientées e-banking alors que Solo Market est orientée e-commerce. Nous codons *concur "absent"* pour ces deux cas.

La seconde condition concerne l'implication du personnel des entreprises initiatrices. Le projet Covisint a été décidé à un niveau élevé de la hiérarchie des constructeurs. Harold Kutner, responsable chez General Motors des achats au niveau mondial, est l'un des initiateurs du projet, avec le responsable e-commerce chez Ford et le chef de projet e-extended entreprise chez DaimlerChrysler. L'équipe dirigeante initiale implique du personnel de chaque constructeur, et le personnel de Covisint, au moins au départ, rassemble des cadres des constructeurs. La nécessité d'indépendance de la plate-forme incite par la suite à du recrutement en externe. L'implication de Kutner, responsable achats chez General Motors, montre que les équipes des départements achat du leader américain sont sensibilisées, voire incitées, à utiliser Covisint dans leurs processus. Nous codons donc la condition *"présent"* pour ce cas. L'analyse du cas Steel24-7 a mis en évidence un manque d'implication du personnel des aciéristes dans la stratégie. La condition est donc codée *"absent"* pour ce cas. Dans le cas d'Artprice, la condition n'apparaît pas essentielle. En effet, l'initiateur de la stratégie est le Groupe Serveur. Artprice en constitue une filiale. Le personnel du Groupe Serveur n'est pas impliqué dans le projet Artprice. Thierry Ehrmann lance son projet avec l'appui financier du Groupe Serveur, mais en embauchant du personnel externe. Au niveau des ressources humaines, Artprice paraît très indépendant de sa maison-mère. Nous codons la condition *"absent"* pour ce cas. Enfin, l'analyse du cas Solo Market montre une implication du personnel dans le projet de dématérialisation des transactions, en particulier pour le e-banking. Les agences sont incitées à faire migrer les consommateurs sur Internet pour les transactions à faible valeur ajoutée. De plus, le directeur des services Internet, Bo Harald, s'implique personnellement dans le transfert du plus grand volume possible d'activité sur Internet. La stratégie d'intermédiation Solo Market a donc reçu un soutien du personnel de la banque et de ses équipes dirigeantes. Nous codons la condition *"présent"* pour ce cas.

Les codages pour les conditions supplémentaires sont résumées dans la figure qui suit.

**Figure 43.** Conditions supplémentaires à l'appropriation de rente, dichotomisées pour les cas (avec "1" pour "présent", "0" pour "absent")

	concur	implicperso
Covisint	1	1
Steel24-7	1	0
Artprice	0	0
Solo Market	0	1

### 3. Test comparatif des conditions

#### a. Définition de la variable résultat

La variable résultat est l'appropriation d'une rente (*appropriate*) par la stratégie d'intermédiation. L'appropriation d'une rente concerne la firme initiatrice de la stratégie. Le critère le plus pertinent ici semble être la rentabilité de la stratégie pour la firme. Mais nous ne possédons de données financières ni pour Covisint, ni pour Steel24-7, ni pour Solo Market. Pour coder ce résultat en "présence" et "absence", nous devons donc revenir aux analyses des cas, en particulier aux parties "épilogue" des cas eux-mêmes, et justifier nos choix de codage.

L'épilogue de Covisint montre un changement de cap dans la stratégie. Covisint ne parvient pas à atteindre la rentabilité, et Kutner, qui prend la direction de la plate-forme, dénonce la faible motivation des équipementiers et l'échec des outils de collaboration et de management de la "supply chain". Les fondateurs continuent à financer la stratégie plus de 3 années après sa création, signe que l'appropriation de rente est ineffective. Nous codons ainsi la variable résultat "*absent*" pour la stratégie Covisint.

Le bilan concernant Steel24-7 effectué par un des responsables e-business d'Arcelor en 2003 n'est pas brillant : la stratégie rencontre des difficultés liées en particulier aux dépenses élevées qu'elle nécessite et aux problèmes de convergence entre les partenaires. Steel24-7 souffre d'un effet volume faible ne permettant pas de rentabiliser les investissements en systèmes d'information et personnel. Les initiateurs doivent donc contribuer financièrement pour assurer la survie de la stratégie. Une telle critique de la part du principal fondateur de Steel24-7 sous-entend que la stratégie ne permet pas une appropriation de rente pour les firmes initiatrices. L'absence de communication sur la rentabilité de la stratégie va également dans ce sens. Nous codons ainsi la variable résultat "*absent*" pour la stratégie Steel24-7.



Artprice est une entreprise cotée en bourse. Les résultats sont donc publics, et la baisse continue du résultat net depuis sa création montre l'absence de toute appropriation de rente pour le Groupe Serveur, principal actionnaire d'Artprice et initiateur de la stratégie. Nous codons la variable résultat "*absent*" pour ce cas.

L'analyse du cas Solo Market montre une difficulté de Nordea à monétiser sa rente, à cause de tarifs peu élevés et d'un effet réseau encore faible. Toutefois, cette difficulté ne remet pas en cause la capacité de la banque à s'approprier une rente d'intermédiation par la stratégie, qui bénéficie d'un double avantage. Le premier : elle n'est pas très coûteuse pour la banque initiatrice, qui a développé depuis des années une expertise dans la dématérialisation des transactions. Le second : Solo Market fait partie d'une stratégie plus large de e-banking, caractérisée par la plate-forme Solo, et bénéficie du succès de cette stratégie, qui rassemble plus de 3,5 millions de consommateurs de Nordea en août 2003. Nordea ne remet nullement en question sa stratégie Solo Market, car le risque financier lié à la poursuite de la stratégie est faible, alors que l'espérance de gains si l'effet réseau se déclenche est élevé. Pour souligner la capacité de Nordea à s'approprier une rente par Solo Market, nous codons la variable résultat "*présent*" pour ce cas.

#### b. Table de vérité et utilisation des cas logiques

Nous présentons dans la figure suivante la table de vérité, qui résume les codages de différentes conditions et les résultats associés pour chaque cas.

**Figure 44.** Table de vérité sur les quatre cas pour l'appropriation de rente (dans l'ordre : Covisint, Steel24-7, Artprice, Solo Market)

versaval	maitrisenca	creationval	concur	implicperso	approprente
0	0	0	1	1	0
1	0	1	1	0	0
1	0	1	0	0	0
1	1	1	0	1	1

Le tableau précédent montre les combinaisons de conditions associées à chaque résultat pour l'appropriation de rente. Le nombre de conditions s'élève à 5. Le nombre de combinaisons possibles, en termes de "présence" et "absence" pour chaque condition, s'élève donc à  $2^5 = 32$ . Or, nous n'avons observé que 4 combinaisons. Comme précédemment nous devons choisir le

traitement des configurations non observées avant de lancer la procédure AQQC. Comme précédemment, nous allons utiliser les cas logiques, c'est-à-dire non observés, afin de privilégier la parcimonie de la formule minimale. Le logiciel codera donc indifféremment "1" ou "0" les résultats des combinaisons non observées, en fonction des résultats des combinaisons observées.

c. Minimisation booléenne et discussion

La solution à la comparaisons booléenne sur les quatre cas aboutit à la solution suivante:

MAITRISENCA + concur.IMPLICPERSO + IMPLICPERSO.CREATIONVAL +  
IMPLICPERSO.VERSAVAL

Ceci signifie qu'il suffit que l'une des quatre combinaisons de conditions soit présente pour que le résultat soit présent. Mais nous avons utilisé les cas logiques pour aboutir à cette solution, donc nous avons émis des hypothèses fortes sur les combinaisons non observées de conditions. Il faut alors prendre avec prudence la solution. Regardons une à une les combinaisons solutions proposées par le logiciel.

MAITRISENCA signifie que la maîtrise par la stratégie des flux informationnels et des règles d'encastrement est une condition suffisante pour aboutir à une rente d'intermédiation. Dans la table de vérité précédente, nous voyons en effet que la seule stratégie parvenant à s'approprier une rente d'intermédiation est aussi la seule à atteindre cette double maîtrise. Pour aboutir à ce résultat le logiciel a supposé par exemple la configuration suivante :

*versaval . MAITRISENCA . creationval . concur . implicperso = APPRORENTE,*

ce qui semble peu plausible, en particulier à cause de la valeur "0" attribuée à "*creationval*". En effet, la double maîtrise des flux informationnels et des règles d'encastrement suppose une capacité à encastrent les relations, donc à créer de la valeur par encastrement des relations. Toute combinaison associant *MAITRISENCA . creationval* à *APPRORENTE* paraît donc peu plausible. La condition *creationval* doit donc prendre la valeur "1". Nous choisissons d'élargir la solution proposée à la création de valeur par encastrement, qui semble jouer un rôle déterminant dans la capacité de la firme à s'approprier une rente d'intermédiation. D'où notre proposition 8 :

Proposition 8 : Pour s'approprier une rente d'intermédiation, il suffit que la firme initiatrice de la stratégie d'intermédiation privilégie la création de valeur par encastrement des relations.

Concur.IMPLICPERSO signifie que l'absence de stratégies d'intermédiation concurrentes menées par les initiateurs, combinée à une forte implication du personnel, sont ensemble suffisantes pour aboutir à une rente d'intermédiation. On voit en effet dans la table de vérité précédente que la seule stratégie parvenant à un résultat "présent" est aussi la seule à vérifier cette combinaison de conditions. La solution confirme donc les deux conditions supplémentaires trouvées lors de l'analyse des cas, en les combinant. Le caractère "suffisant" de cette combinaison de conditions doit être considéré avec prudence, car il repose sur des hypothèses difficilement tenables, comme par exemple :

*versaval . maitrisenca . creationval . concur . IMPLICPERSO = APPRORENTE,*

c'est-à-dire une stratégie orientée amont, ne maîtrisant ni les flux d'information ni les règles d'encastrement, ne parvenant pas à créer de la valeur pour les parties prenantes, mais associant l'absence de stratégies concurrentes et une forte implication du personnel, permet à la firme initiatrice de s'approprier une rente d'intermédiation. A cause de cette limite importante de la solution, nous retenons simplement l'absence de concurrence comme une condition, ni nécessaire ni suffisante, à l'appropriation d'une rente, qu'il faudra tester sur un plus grand nombre de cas pour en déterminer la portée. La condition IMPLICPERSO semble plus déterminante, comme le montrent les deux solutions qui restent.

Les deux dernières combinaisons associent à chaque fois la forte implication du personnel avec une autre condition : la capacité à créer de la valeur, ou l'orientation aval de la stratégie. Pour que l'entreprise initiatrice parvienne à s'approprier une rente d'intermédiation, il semble évident qu'il faut que cette entreprise parvienne à créer de la valeur. Autrement dit, la création de valeur est une condition nécessaire à l'appropriation de rente. Mais la solution minimale ajoute une information non évidente : pour que la création de valeur se transforme en appropriation de rente, il faut une forte implication du personnel (IMPLICPERSO.CREATIONVAL). L'orientation aval de la stratégie, condition présente dans la dernière combinaison (IMPLICPERSO.VERSAVAL), est à considérer avec prudence. Cette condition est liée à la création de valeur dans nos quatre cas, puisque toutes les stratégies créatrices de valeur sont orientées vers l'aval, et aucune stratégie orientée vers l'amont ne crée de la valeur. Il y a donc équivalence entre les deux conditions dans nos cas

observés. Le paramètre de l'orientation vers l'aval peut être considéré comme une précision à celui de création de valeur. Il faudrait étudier plus de cas pour savoir s'il existe des stratégies d'intermédiation orientées amont créatrices de valeur. Nous construisons donc à partir des deux dernières combinaisons une nouvelle proposition :

Proposition 9 : Pour que la firme initiatrice parvienne à s'approprier une rente d'intermédiation, il suffit qu'elle implique son personnel dans la mise en oeuvre de la stratégie d'intermédiation choisie, et que cette stratégie soit créatrice de valeur pour l'aval.

Ces deux propositions devront être appliquées à de nouveaux cas dans de futures recherches.

L'étude comparative apporte des éléments de réponse à la question de recherche, et incite à affiner le cadre théorique d'analyse de départ. Dans cette partie conclusive, nous récapitulons brièvement le cheminement de la thèse, puis nous présentons les résultats théoriques servant de base à l'élaboration d'un cadre d'analyse amélioré des stratégies d'intermédiation. Enfin, nous proposons des pistes pour des recherches futures sur le sujet.

### **I. Le cheminement de l'analyse : récapitulation**

Nous avons appliqué les propositions et le cadre conceptuel de départ à l'analyse de chacun des quatre cas. De *nouveaux paramètres* non prévus par la littérature émergent de ces analyses. La comparaison des différents cas, en fonction des paramètres prévus par la littérature et de ceux issus de notre analyse, permet de trouver des *régularités* et d'exprimer ces paramètres sous forme de *conditions*. Trois "composantes" d'une stratégie d'intermédiation ont été définies au départ. Il s'agit de la création de valeur, de l'apparente neutralité, et de l'appropriation de rente. Les propositions initiales définissent, pour chacune des composantes, des conditions de leur mise en oeuvre. La comparaison conduit à préciser le caractère suffisant ou nécessaire de ces conditions. A l'issue de cette double analyse, nous pouvons affiner certaines des propositions de départ et préciser la notion de stratégie d'intermédiation à la lumière des cas empiriques.

### **II. Les apports théoriques de l'analyse et discussion**

L'apport essentiel de l'analyse des cas est d'organiser les composantes du cadre de départ dans leur dimension "dynamique", et de déceler les lacunes dans la littérature en proposant de nouveaux paramètres. Nous revenons sur les résultats théoriques importants et nous les discutons.

#### **A. Les opportunités et les menaces : le choix d'une stratégie d'intermédiation**

Nous avons interprété le choix d'une nouvelle stratégie d'intermédiation comme une réponse à des menaces et des opportunités. Les menaces identifiées sont de trois types, et se retrouvent dans nos quatre cas. Tout d'abord, il peut s'agir d'une *menace sur la position concurrentielle*.

Par exemple, dans le cas des aciéristes européens, la forte concurrence sur l'acier à faible valeur ajoutée peut expliquer la décision de lancer la stratégie commune d'intermédiation Steel24-7. Ensuite, le *difficile maintien des marges* représente une menace récurrente. Ainsi, dans le cas des constructeurs automobiles, les difficultés à conserver une rente sur les clients et fournisseurs ont pu favoriser le lancement de Covisint, dont l'objectif est de faire baisser les coûts des produits. Enfin, la *difficulté à fidéliser la clientèle et à la rentabiliser* constitue également une menace identifiée. Dans le cas de la banque Nordea, cette difficulté permet d'interpréter le lancement de Solo Market. La place de marché vise en effet à créer des habitudes chez le client et à l'amener à consommer des services financiers.

Les opportunités concernent essentiellement les *évolutions technologiques*. Internet constitue un "appel" au lancement de nouvelles stratégies d'intermédiation, car il permet de dématérialiser les transferts de données et d'en diminuer considérablement les coûts. L'exemple le plus spectaculaire est certainement Artprice, qui voit dans Internet le moyen de centraliser l'information sur un marché opaque – comme celui de l'art – et de devenir ainsi l'intermédiaire incontournable du secteur. Dans les autres cas, Internet a également été considéré comme une fenêtre ouverte sur de nouveaux modes d'intermédiation.

La prise en compte de ces menaces et opportunités permet d'interpréter le lancement de nouvelles stratégies d'intermédiation comme choix stratégiques. Evidemment, tout choix stratégique peut s'interpréter *a posteriori* comme une réponse à des opportunités et des menaces. C'est pourquoi nous relativisons la portée de celles-ci. En particulier, on peut difficilement affirmer que c'est face aux menaces identifiées que les entreprises de nos études de cas ont pris la décision de mener les différentes stratégies d'intermédiation. Par exemple, face à des menaces concurrentielles sur l'acier à faible valeur ajoutée, les décisions les plus adaptées consistent en une baisse des coûts de production par la délocalisation ou la fermeture de certains sites et en une focalisation sur la production d'acier à plus forte valeur ajoutée sur laquelle l'avantage concurrentiel est mieux assuré. Steel24-7 ne représente pas le cœur de la stratégie visant à contrer la menace concurrentielle. Mais nous évoquons trois points importants. Premièrement, il faut comprendre Steel24-7 non comme l'unique réponse aux menaces, mais comme une des réponses mises en oeuvre. Il en est de même pour Covisint ou Solo-Market. Deuxièmement, si les stratégies étudiées peuvent apparaître aujourd'hui comme étant de faible portée pour répondre aux menaces identifiées, il faut se replacer trois années en arrière et se rappeler qu'elles ont souvent été annoncées comme des "révolutions" sur leur

secteur. Troisièmement, une stratégie d'intermédiation allant à l'encontre des priorités stratégiques de l'entreprise initiatrice n'a pas de chance de voir le jour. Autrement dit, on peut adopter une interprétation *a minima* de "réponse aux menaces" en disant que les stratégies d'intermédiation sont au moins "liées aux menaces" auxquelles la firme initiatrice est confrontée.

En revanche, la portée de l'opportunité que représente la technologie n'a pas à être nuancée. Dans les quatre cas, Internet a bien représenté – comme nous l'avons dit – un appel au lancement des stratégies. L'évolution technologique semble donc jouer un rôle essentiel dans l'évolution des stratégies d'intermédiation des firmes.

#### B. L'élaboration de la stratégie : efficience et encastrament

L'élaboration d'une stratégie d'intermédiation passe par l'amélioration de l'efficience des transactions et par l'encastrament des relations. Chacune de ces modalités stratégiques suppose la mise en oeuvre de fonctions. Ainsi, l'amélioration de l'efficience des transactions suppose de définir les prix et de lisser les marché, de favoriser les recherches et les rencontres, d'améliorer la liquidité et l'immédiateté, de garantir et de contrôler les transferts. L'encastrament des relations suppose de favoriser les transferts d'information stratégique et difficilement formalisable, d'encourager la coopération entre les acteurs dans la résolution de problèmes, et de favoriser l'émergence d'un effet réseau entre ces acteurs.

On retrouve dans les analyses de cas deux apports théoriques essentiels. Le premier, plutôt lié à l'efficience des transactions, est la définition des "fonctions" de l'intermédiation commerciale dans la littérature sur la microstructure des marchés (Spulber 1999a). Le second est la définition de l'encastrament des relations entre les membres d'un réseau, impliquant des échanges non purement commerciaux fondés sur la confiance, la coopération et l'informel (Uzzi 1996). Mais ces deux courants théoriques se parlent difficilement. En particulier, la dimension de l'encastrament étant difficilement modélisable, elle est ignorée par les théoriciens de la microstructure des marchés. De même, les "fonctions" de l'intermédiation concernant uniquement les aspects "transactionnels" des relations, elles ne sont pas prises en considération par les théoriciens des réseaux, souvent issus de la sociologie, dont l'objectif consiste à montrer que les relations se fondent avant tout sur la confiance et un partage de connaissances non formalisables. Le point de vue stratégique permet de concilier les deux, car l'intermédiation repose sur l'amélioration de l'efficience des transactions et sur l'encastrament

des relations. Reste à savoir comment concilier les deux pour créer une valeur d'intermédiation.

### C. La création de valeur : efficacité puis encastrement

La création de valeur se fait en direction des parties prenantes, c'est-à-dire des acteurs concernés par la stratégie d'intermédiation mais n'étant pas les initiateurs de cette stratégie. Le schéma classique de la création de valeur est le "système de valeur" proposé par Porter (Porter 1985), dans lequel toute entreprise doit créer de la valeur pour les clients. Avec la notion d'intermédiation, la création de valeur est élargie à toutes les parties prenantes, et non seulement aux clients.

L'analyse comparative permet de montrer que la création de valeur par une stratégie d'intermédiation suppose une mise en oeuvre de systèmes de garantie et de contrôle des transferts, une apparente neutralité de la stratégie vis-à-vis des parties prenantes, et un choix entre l'amélioration de l'efficacité des transactions et l'encastrement des relations. On retrouve dans ces résultats la notion de confiance évoquée par les théoriciens de l'encastrement (Uzzi 1997) : une bonne garantie et un contrôle rigoureux des transferts ainsi qu'une apparence de neutralité de la stratégie, auront tendance à susciter la confiance des parties prenantes. Dans le cadre théorique de départ, la garantie et le contrôle concernent essentiellement les transactions entre les membres (Spulber 1999a). Il s'agit de garantir les flux financiers et de contrôler la qualité des biens ou des services échangés, donc d'améliorer l'efficacité des transactions. En revanche, comme évoqué précédemment, la question du "choix" entre efficacité et encastrement n'est pas traitée dans la littérature. Celle-ci semble privilégier plutôt l'une ou l'autre des modalités selon ce qu'elle entend montrer, mais ne raisonne pas en terme de *stratégie*, donc de choix.

Les quatre cas montrent des contrastes importants sur le choix entre efficacité et encastrement. Covisint, qui n'effectue pas de choix, échoue à créer de la valeur, et se recentre en fin de période sur l'efficacité en supprimant les outils de collaboration et de gestion de la chaîne d'offre. Steel24-7, clairement orienté vers l'efficacité, s'oriente petit à petit vers l'intégration des systèmes, ce qui peut s'apparenter à de l'encastrement. Artprice, choisissant clairement l'efficacité, cherche à signer des contrats de partenariat avec des professionnels – galeries, maisons de vente, etc. – tout en devenant l'acteur incontournable pour le grand public, ce qui peut s'interpréter comme une tentative d'encastrement des relations entre les parties



prenantes. Enfin, Solo Market s'oriente plutôt vers de l'encastrement, par des outils de personnalisation des relations, mais, mise en oeuvre par une banque, elle contribue déjà à l'amélioration de l'efficacité des transactions en facilitant les flux financiers entre les membres. On constate que l'encastrement et l'efficacité sont liés. Si l'on considère les cas dans leur dynamique, on constate que l'efficacité est toujours préalable à l'encastrement. Le seul cas où efficacité et encastrement sont menés de front dès le départ – Covisint – n'est pas parvenu à créer de la valeur pour les parties prenantes. Il semble que le choix dont il est question dans l'analyse comparative concerne essentiellement un choix *de départ*, au moment du lancement de la stratégie. Il semble également que ce choix doit plutôt s'orienter vers l'amélioration d'efficacité des transactions *au départ*, en cohérence avec l'importance donnée par l'analyse comparative à la dimension "garantie et contrôle", liée essentiellement aux aspects "transactionnels" des relations. Le choix de l'amélioration de l'efficacité au départ peut d'ailleurs faciliter l'instauration d'une image de neutralité auprès des parties prenantes.

Nous postulons donc que l'amélioration de l'efficacité des transactions est une condition nécessaire à la création de valeur par intermédiation des relations. Dans la dimension dynamique de la stratégie d'intermédiation, l'amélioration de l'efficacité précède l'encastrement des relations.

#### D. L'apparente neutralité

L'apparence de neutralité apparaît comme étant une condition essentielle pour qu'une stratégie d'intermédiation aboutisse à de la création de valeur pour les parties prenantes. L'analyse comparative conclut qu'il existe deux conditions suffisantes à l'instauration d'une image de neutralité : la pureté de la stratégie, et la mise en oeuvre progressive de celle-ci. Dans les propositions de départ (proposition 3), la pureté est posée comme condition nécessaire à la neutralité. Les cas incitent donc à changer la nécessité en suffisance. En montrant qu'il y a un moyen de construire cette image de neutralité, ils introduisent une dimension dynamique à la stratégie d'intermédiation (proposition 3'). La mise en place progressive est cohérente avec l'idée d'un choix de départ entre efficacité et encastrement. Plutôt que de tout mener de front, le choix de mettre d'abord en oeuvre des outils d'amélioration de l'efficacité des transactions, avant de chercher à encadrer les relations, favorise l'apparence de neutralité de la stratégie.

### E. L'appropriation de rente

L'appropriation d'une rente passe par l'exercice d'un pouvoir de la firme initiatrice sur les parties prenantes. L'analyse des cas confirme les trois types de pouvoir décrits dans le cadre de départ : le pouvoir sur l'amont, le pouvoir sur l'aval, et la maîtrise des règles et des flux informationnels en cas d'encastrement des relations. Dans chacun de nos cas, la firme initiatrice tente d'exercer un pouvoir, de l'un ou de plusieurs des trois types énoncés, sur les parties prenantes. On peut assimiler ces types de pouvoir à des "mécanismes isolants" de rente, selon la désignation de Rumelt (Rumelt 1984). La stratégie d'intermédiation permet bien de confisquer une partie de la valeur créée dans le système de valeur.

L'analyse comparative décèle une condition suffisante à l'appropriation de rente : la création de valeur par encastrement des relations. Elle identifie également une combinaison suffisante de conditions : l'implication du personnel et l'orientation aval de la stratégie. Ces résultats permettent d'identifier un certain nombre de lacunes dans la littérature, en ce qui concerne les notions de valeur et de rente. Tout d'abord, le lien entre création de valeur et appropriation de rente n'est jamais clairement explicité. Ensuite, le rôle du personnel dans le succès d'une stratégie n'est pas souvent évoqué. Enfin, la question de "l'orientation" de la stratégie ne se pose pas souvent. Sur ce point, l'orientation aval de la stratégie signifie que la valeur est essentiellement créée pour le client. On retrouve alors le concept de système de valeur (Porter 1985, Porter 1991).

Nous discutons ces résultats en insistant sur deux points : ils révèlent une dynamique entre la création de valeur et l'appropriation de rente, et ils posent la question de l'orientation d'une stratégie d'intermédiation. La création de valeur, nous l'avons dit, suppose de faire un choix de départ entre efficacité et encastrement. Il s'agit de privilégier l'amélioration de l'efficacité des transactions, en particulier en garantissant et en contrôlant les échanges, afin de favoriser une image de neutralité auprès des parties prenantes. L'appropriation de rente, elle, est liée à l'encastrement des relations ou, plus précisément, l'encastrement est une condition suffisante à l'appropriation de rente. Nous postulons donc une première dynamique possible de stratégie d'intermédiation, avec un choix initial d'amélioration de l'efficacité des transactions, puis une mise en place progressive d'un encastrement des relations. Le cas Steel24-7 semble aller dans ce sens, avec des outils "d'offers to sell" et de "quotation request" et un glissement progressif vers l'intégration des systèmes, que l'on peut assimiler à de l'encastrement. Les cas Artprice et Solo-Market paraissent également suivre cette trajectoire, comme souligné précédemment.

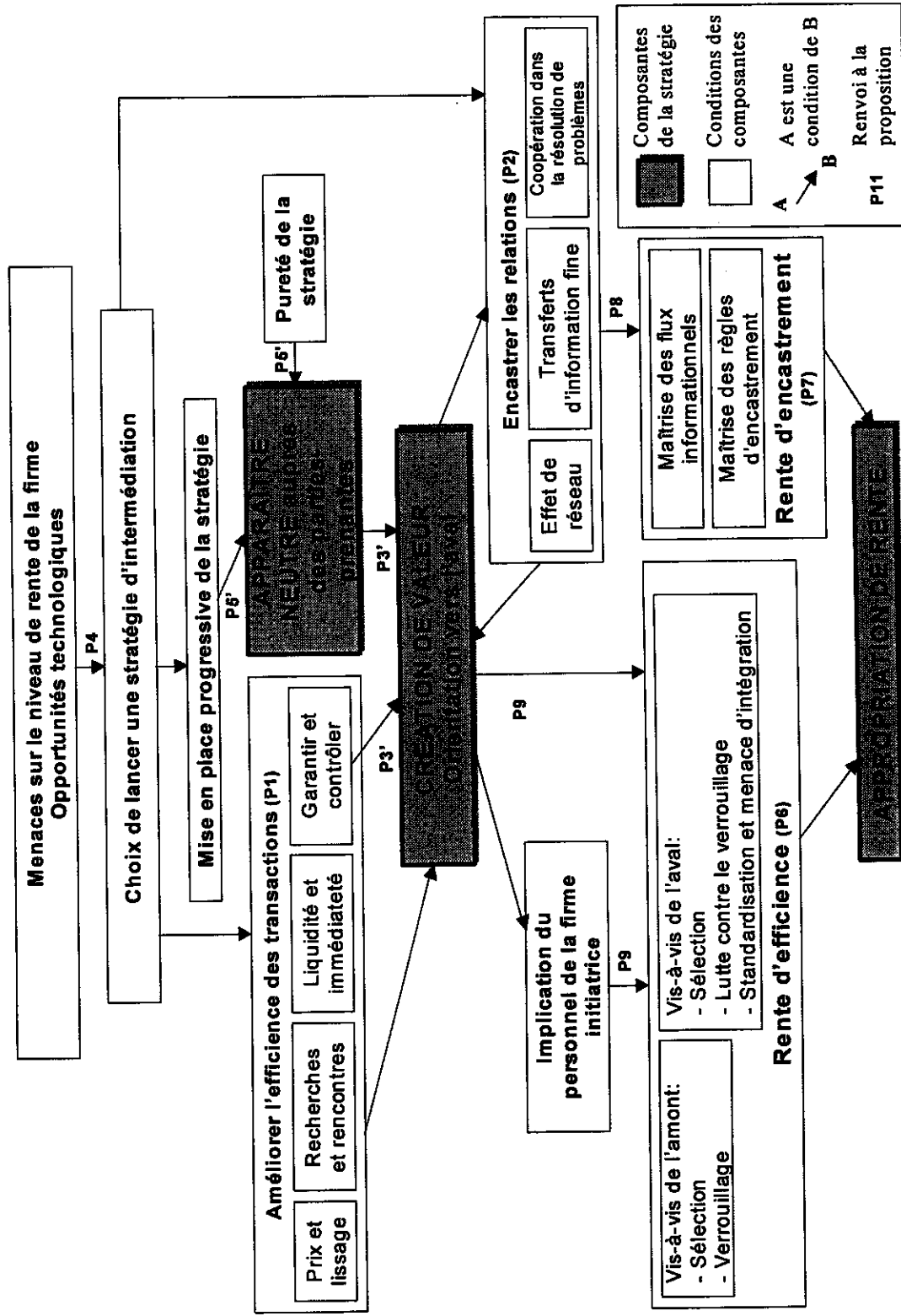
Une seconde dynamique possible consiste en un choix pour l'amélioration de l'efficacité des transactions, et une implication progressive du personnel dans la stratégie combinée à une orientation aval de la création de valeur. Pour s'approprier une rente, la firme initiatrice de la stratégie doit encourager un effet volume fort, ce qui rejoint la condition de l'implication du personnel. Steel24-7 peut également s'interpréter de cette manière, avec une forte difficulté à créer un effet volume, à cause d'une faible implication du personnel des firmes initiatrices.

Concernant la question de l'orientation des stratégies d'intermédiation, elle semble essentielle pour mieux comprendre les liens entre création de valeur et appropriation de rente. Si, pour s'approprier une rente, la firme initiatrice d'une stratégie d'intermédiation doit s'orienter plutôt vers l'aval, on peut s'interroger sur l'intérêt de l'amont à participer à une telle stratégie. Pour Covisint, il est intéressant de noter que les acteurs amont – les équipementiers – n'ont pas vraiment le choix. Ils sont fortement incités par les constructeurs automobiles à rejoindre la plate-forme. Cette contrainte – ou absence de choix – explique peut-être le déséquilibre, suggéré par les résultats, entre l'amont et l'aval dans une stratégie d'intermédiation. Mais nos cas ne permettent pas de conclure sur ce point, car ils présentent des relations très particulières entre parties prenantes et firmes initiatrices. Ainsi, pour Artprice, l'information issue de l'amont est de l'information publique, et pour Solo Market, toutes les parties prenantes sont des clients de la banque Nordea. Pour aller plus loin sur la question de l'orientation des stratégies d'intermédiation, il paraît nécessaire de mener de nouvelles études de cas et de les comparer.

### **III. Proposition d'un nouveau cadre théorique d'analyse**

Nous proposons un nouveau cadre théorique intégrant les résultats de l'analyse comparative des cas. Par rapport au cadre initial, celui-ci insiste sur la dimension dynamique des stratégies d'intermédiation.

Figure 45. Proposition d'un cadre théorique modifié des stratégies d'intermédiation



#### IV. Des pistes pour de futures recherches

Les résultats de l'analyse des cas permettent de préciser la notion de stratégie d'intermédiation, en particulier dans sa dimension dynamique, et de proposer un nouveau cadre théorique. Mais ils sont également porteurs de questions nouvelles sur ce sujet, qui serviront de base à des recherches futures. Nous insistons sur quatre questions qui nous paraissent essentielles.

Premièrement, *comment s'élabore la stratégie entre efficience et encastrément ?* Il semble évident qu'une stratégie d'intermédiation, pour aboutir à une rente pour la firme initiatrice, doit à la fois améliorer l'efficience des transactions et favoriser l'encastrément des relations. Nous avons postulé que la firme devait réaliser un choix de départ, plutôt en faveur de l'efficience, ce qui permet d'instaurer une image de neutralité auprès des parties prenantes et ainsi de créer de la valeur pour celles-ci. Mais comment se fait le lien avec l'encastrément ? La question de la combinaison entre les deux par une stratégie d'intermédiation reste ouverte.

Deuxièmement, *comment passer de la création de valeur à l'appropriation de rente ?* Un élément essentiel pour passer de l'une à l'autre semble être l'apparente neutralité. En effet, une stratégie d'intermédiation qui paraît neutre attire plus facilement les acteurs concernés, donc peut plus facilement exercer un pouvoir sur ces derniers. Un autre élément est l'encastrément des relations, ce qui conduit à une dynamique de la stratégie, d'un choix initial pour l'amélioration de l'efficience à un glissement progressif vers l'encastrément des relations. Se pose alors la question précédente du lien entre efficience et encastrément.

Troisièmement, *comment se construit l'apparente neutralité d'une stratégie d'intermédiation ?* Les deux conditions qui ressortent de l'analyse comparative sont la pureté et la mise en oeuvre progressive de la stratégie. Cette dernière est intéressante car elle constitue un moyen de compenser un manque de neutralité apparente *a priori*, comme dans le cas de Steel24-7. L'image de neutralité peut se façonner, mais la question du "comment" reste entière.

Quatrièmement, *quelle négociation entre l'amont et l'aval pour une stratégie d'intermédiation ?* Les résultats font apparaître l'orientation aval comme une condition qui, combinée avec l'implication du personnel, est suffisante pour expliquer l'appropriation de rente. Mais une stratégie d'intermédiation doit créer de la valeur pour l'amont *et* pour l'aval. Y

a-t-il une différence entre la création de valeur pour les offreurs et pour les demandeurs ? Dans le cas Covisint, l'amont n'a pas le choix de participer ou pas, car ce sont les firmes aval qui décident si leurs fournisseurs doivent passer par la plate-forme. Cette contrainte exercée sur l'amont suggère que la "création de valeur" revêt des formes multiples, y compris une forme de contrainte ou d'absence de choix, qu'il faut approfondir. De plus, comment concilier apparente neutralité et orientation aval de la stratégie? On revient avec cette question à celle de la construction de l'image de neutralité.

Ces questions montrent que les résultats incitent à poursuivre les recherches sur les stratégies d'intermédiation, afin d'explicitier les liens entre les conditions et de préciser la dynamique de la stratégie. Il s'agit de contribuer à améliorer le cadre théorique sur la notion, et de mieux comprendre une réalité managériale encore mal appréhendée.

## V. Conclusion

La question de recherche initiale que nous avons posée est la suivante : *Comment une nouvelle stratégie d'intermédiation peut-elle contribuer, face à des menaces ou des opportunités nouvelles, à accroître ou à maintenir le niveau de rente de la firme sur ses clients, fournisseurs et partenaires ?*

Les phénomènes d'intermédiation ont été abordés dans trois champs théoriques principaux : la chaîne et le système de valeur, l'encastrement des relations dans les réseaux, et l'analyse de la microstructure des marchés. A partir d'une étude de la littérature, nous avons proposé un cadre d'analyse qui met en avant trois principales composantes de la stratégie d'intermédiation : la création de valeur, la neutralité et l'appropriation d'une rente. Le cadre d'analyse permet également d'opérationnaliser ces composantes en faisant apparaître des conditions supposées nécessaires au départ, pour chacun d'entre elles. Les relations entre les conditions et les composantes du cadre d'analyse sont explicitées par les propositions de recherche initiales. Ainsi, une stratégie d'intermédiation doit créer de la valeur pour les parties prenantes. Pour cela, la firme initiatrice doit combiner l'amélioration de l'efficacité des transactions et l'encastrement des relations. Pour améliorer l'efficacité, la firme doit réaliser des fonctions liées à la fixation des prix et au lissage des marchés, à l'apport de liquidité et d'immédiateté, à l'acte de favoriser les recherches et les rencontres, et à la garantie et au contrôle des transferts. Dans le second type de stratégie d'intermédiation, la firme favorise les transferts d'information

stratégique et difficilement formalisable entre les parties, aide à la coopération dans la résolution de problèmes, et encourage le développement d'un effet réseau. En plus de ce choix entre l'efficacité des transactions et l'encastrement des relations, l'entreprise, pour créer de la valeur par une stratégie d'intermédiation, doit faire en sorte que celle-ci apparaisse neutre aux yeux des acteurs.

Les études de cas montrent que l'apparence de neutralité est un élément important dans la capacité d'une stratégie d'intermédiation à créer de la valeur pour les parties prenantes. Une stratégie apparaît neutre aux yeux des parties prenantes quand elle ne semble pas favoriser une partie plutôt qu'une autre. Pour apparaître neutre, il suffit que la stratégie soit pure, c'est-à-dire menée par une firme dont l'activité principale consiste en de l'intermédiation des relations, ou bien il suffit qu'elle soit mise en oeuvre de manière progressive par la firme initiatrice.

La mise en oeuvre d'une stratégie d'intermédiation s'interprète comme la réponse à des opportunités et des menaces : opportunités au niveau technologique en particulier et menaces concernant le niveau de rente détenu par la firme sur les clients, fournisseurs et partenaires. Pour identifier les opportunités et les menaces, il faut retracer l'historique de l'entreprise, de son secteur, et de ses relations avec les clients, fournisseurs et partenaires.

La mise en oeuvre d'une stratégie d'intermédiation vise à s'approprier une rente sur les parties prenantes. Pour cela, il faut que la stratégie soit créatrice de valeur pour ces dernières. Si la firme privilégie la création de valeur par encastrement des relations, alors elle s'approprie une rente d'intermédiation par la maîtrise des flux d'information fine et des règles d'encastrement. Si la firme privilégie la création de valeur par amélioration de l'efficacité des relations, alors elle peut s'approprier une rente d'intermédiation si elle est créatrice de valeur pour l'aval – donc pour les acheteurs – et si elle implique le personnel de la firme initiatrice. Pour s'approprier une telle rente d'efficacité, la stratégie doit permettre la sélection et le verrouillage des acheteurs.

Ces résultats constituent des pistes pour des recherches futures. En particulier, les paramètres de l'apparente neutralité et de la garantie et du contrôle des transferts devront être approfondis, car ils semblent essentiels à la capacité d'une stratégie d'intermédiation à créer de la valeur. L'apparente neutralité renvoie à l'image de la stratégie auprès des parties prenantes,

et la garantie et le contrôle des transferts renvoient à une certaine expertise valorisée par celles-ci. Ces deux paramètres expliquent peut-être le lien entre stratégies d'intermédiation et technologies de l'information et de la communication. Ces technologies apparaissant comme de simples canaux de transmission de données, elles bénéficient d'une image de neutralité auprès de ceux qui l'utilisent. Mettant en oeuvre des systèmes de plus en plus perfectionnés de sécurité et de contrôle, elles aident à garantir les transferts entre les acteurs.

Le choix entre efficacité et encastrement devra également recevoir une attention particulière. Il s'agit de comprendre le processus d'élaboration d'une stratégie d'intermédiation. Nous avons proposé une dynamique possible : la firme initiatrice s'oriente clairement au départ vers l'amélioration de l'efficacité des transactions, ce qui l'aide à apparaître neutre aux yeux des acteurs concernés par la stratégie. Progressivement, elle met en oeuvre une stratégie d'encastrement des relations, qui lui permet de passer d'une création de valeur à une appropriation de rente. Mais ce schéma devra être testé sur de nouveaux cas, pour savoir s'il s'agit d'un "idéal type" de stratégie d'intermédiation.

Enfin, la condition de l'orientation de la stratégie vers l'aval pose également des questions par rapport à la condition de l'apparente neutralité. Comment apparaître neutre tout en orientant l'appropriation de rente sur l'une ou l'autre des parties prenantes ? Est-il possible pour la firme initiatrice de s'approprier une rente sur les deux parties ? Si oui, comment alors combiner création de valeur – donc apport de richesse pour les parties prenantes – et appropriation de rente, donc confiscation de richesse par la firme initiatrice ?

Une meilleure compréhension des stratégies d'intermédiation permettra aux sciences de gestion de disposer d'une nouvelle grille de lecture des phénomènes stratégiques impliquant des relations complexes entre les firmes. Elle permettra également aux praticiens de la gestion de mieux se repérer dans un "écosystème" – terme souvent employé dans le monde de l'entreprise – en constante évolution, et de mettre un nom et du sens sur un phénomène jusqu'ici mal appréhendé, comme l'a montré le succès des discours sur la désintermédiation.



## Bibliographie et Références

- 01net, 2000, "4 leaders de la métallurgie font cause commune", *Commerce Electronique B-to-B* du 29 juin 2000, n° 4, p. 5.
- Adams William James, Hervé Dumez & Alain Jeunemaître, 2003, "La Démarche Narrative en Economie", *Working paper*, vol. CRG 2003.
- Agency Digital Business, 2002, "Le géant européen de la sidérurgie Arcelor peaufine sa stratégie eBusiness", *Qualisteam Actualités* du 20 juin 2002.
- Anonyme, 1992a, "Scandinavian Banks Report Large Losses, May Require Bailouts", *Wall Street Journal* du 16 octobre 1992, Eastern.
- Anonyme, 1992b, "Swedish Banks: Scuppered", *The Economist* du 20 juin 1992, vol. 323, n° 7764, p. 80.
- Anonyme, 1992c, "Two Banks, in Norway and Sweden, Register Huge Losses for 1991", *Wall Street Journal* du 5 mars 1992, Eastern, p. A10, International International.
- Anonyme, 1993, "Nordic banks: About-turning", *The Economist* du 4 septembre 1993, vol. 328, n° 7827, p. 72.
- Anonyme, 1995, "In from the cold", *The Economist* du 18 février 1995, vol. 334, n° 7902, p. 74.
- Anonyme, 2000a, "Banking on the Net", produit par: BBC, site consulté en 2000.
- Anonyme, 2000b, "Barclays £325m web plans", produit par: BBC.
- Anonyme, 2000c, "La France sur le marché de l'art", *Label France* du juillet 2000, n° 40.
- Anonyme, 2000d, "Nordea: leading the world in Internet banking", produit par: Cisco.
- Anonyme, 2001a, "e-Estonia: the Internet penetrates every aspects of private and public life in Estonia, from banking services to local elections", produit par: International Reports.net/The Washington Times.
- Anonyme, 2001b, "New Swedish banking giant wants to be global player", *Helsingin Sanomat* du 23 février 2001, International, Business and Finance Business and Finance.
- Anonyme, 2001c, "Nordea Retail Bank: Banking on the relationship, not the device", Digital 4Sight Corporation.
- Anonyme, 2001d, "Prised Open", *The Economist* du 1 septembre 2001, vol. 360, n° 8237, p. 59.

Anonyme, 2002a, "Banking on innovation", produit par: International Reports.net/The Washington Times.

Anonyme, 2002b, "Customer Profile: Nordea", produit par: BEA.

Anonyme, 2002c, "In the midst of a mobile revolution", produit par: Coastline.

Anonyme, 2002d, "Workers Struggles: Europe, the Middle East and Africa", produit par: World Socialist Web Site.

Arbed/Aceralia Corus, Thyssenkrupp Steel et Usinor, 2000, "Arbed/Aceralia, Corus, Thyssenkrupp Steel et Usinor créent un site de ventes en ligne et un site d'achats en ligne", produit par: Usinor communiqué de presse.

ArtBusiness.com, 2000, "Alert: Artprice.com clogs search engines with "decoy" websites", 16 octobre 2000.

ArtFact, 2003, "Artifact Overview", produit par: Artifact Inc., site consulté en 2003.

Artnet, 2002, "Rapport annuel 2002", Artnet.com, Francfort.

Artprice, 2000a, "Artprice.com et la Biennale d'Art Contemporain de Lyon: une action de mécénat contribuant à la production d'oeuvres inédites", produit par: Artprice communiqué de presse, site consulté en 2000.

Artprice, 2000b, "Artprice.com partenaire officiel et exclusif de Paris Photo 2000", produit par: Artprice communiqué de presse, site consulté en 2000.

Artprice, 2000c, "Chiffre d'affaires 1er semestre en hausse de 157%", produit par: Artprice communiqué de presse.

Artprice, 2000d, "Résultat 1er trimestre conforme aux prévisions", produit par: Artprice communiqué de presse, site consulté en 2000.

Artprice, 2000e, "Vers une transparence du marché de l'Art", produit par: Artprice communiqué de presse, site consulté en 2001.

Artprice, 2001a, "Artprice et le Groupe Serveur candidat à l'acquisition des actifs Presse de Drouot", produit par: Artprice communiqué de presse, site consulté en 2001.

Artprice, 2001b, "Artprice.com fournit les indices du marché de l'art à News Bourse", produit par: Artprice communiqué de presse.

Artprice, 2001c, "Artprice.com renouvelle son soutien à la Biennale d'Art Contemporain de Lyon", produit par: Artprice communiqué de presse, site consulté en 2001.

Artprice, 2001d, "CA 2000 multiplié par 4 par rapport à 1999", produit par: Artprice communiqué de presse, site consulté en 2001.

Artprice, 2001e, "Les indices du marché de l'art en accès libre sur artprice.com", produit par: Artprice communiqué de presse, site consulté en 2001.

- Artprice, 2001f, "Résultats semestriels et prévision: quatre questions à Thierry Ehrmann", produit par: Artprice.com communiqués de presse, site consulté en 2002.
- Artprice, 2001g, "Résultats semestriels et prévisions", produit par: Artprice communiqué de presse, site consulté en 2001.
- Artprice, 2001h, "Un outil unique au service des acteurs du marché de l'art", produit par: Artprice communiqué de presse, site consulté en 2001.
- Artprice, 2001i, "Visite d'Artprice", produit par: Artprice.com, site consulté en 2001.
- Artprice, 2002a, "Artprice intègre .NET de Microsoft pour lancer son fil info continu Artprice screen", produit par: Artprice communiqué de presse, site consulté en 2002.
- Artprice, 2002b, "Artprice, leader mondial de l'information sur le marché de l'art crée le moteur de recherche Art-online.com", produit par: Artprice communiqué de presse, site consulté en 2002.
- Artprice, 2003a, "Communiqués de Presse", produit par: Groupe Artprice.
- Artprice, 2003b, "Le CA Internet progresse de 130% au quatrième trimestre 2002, les premiers mois de 2003 confirment ces taux de progression", produit par: Artprice Communiqué de presse, site consulté en 2003.
- Artprice, 2003c, "A propos de Artprice", produit par: web.artprice.com, site consulté en 2003.
- Art-sales-index, 2003, "About Art Sales Index", produit par: Art-Sales-Index.com, site consulté en 2003.
- Bailey Joseph P. & Yannis Bakos, 1997, "An Exploratory Study of the Emerging Role of Electronic Intermediaries", *International Journal of Electronic Commerce*, vol. 1, n° 3, p.7-20.
- Baker Wayne E., 1996, "Market Networks and Corporate Behavior", *American Journal of Sociology*, vol. 96, n° 3, p.589-625.
- Bakos Yannis, 1997, "Reducing Buyer Search Costs: Implications for Electronic Marketplaces", *Management Science*, vol. 43, n° 12, p.1676-1692.
- Bakos Yannis, 1998, "The Emerging Role of Electronic Marketplaces on the Internet", August 1998.
- Barabel Michel, Isabelle Huault & Olivier Meier, 2002, "Emergence et fonctionnement des districts industriels: une analyse exploratoire de trois cas français par le concept d'"encastrement structural"", conférence *Sciences de Gestion et Sociologie: pour comprendre l'entreprise autour de Renaud Sainsaulieu*, Amiens.
- Barlas Demir, 2000, "e-Steel Connects with BHP Steel", *Line 56* du 2 novembre 2000.

- Barnes Hilary, 1997, "Nordic Banking Integration", *Financial Times* du 9 avril 1997, p. 6, Survey Survey.
- Bates Robert H., Avner Greif, Margaret Levi, Jean-Laurent Rosenthal & Barry R. Weingast, 1998, "Introduction", in *Analytic Narratives*, Princeton University Press, Princeton, New Jersey.
- Becker Howard S., 1998, *Tricks of the Trade*, University of Chicago Press édit., Chicago and London.
- BenchmarkGroup, 2001, "Thierry Ehrmann: "Les grands opérateurs ont broyé l'impulsion Internet"", *Journal du Net* du 3 septembre 2001.
- BenchmarkGroup, 2002, "Artprice: croissance stoppée et pertes accrues", *Journal du Net* du 2 mai 2002.
- Benghozi Pierre-Jean, 2001, "Relations interentreprises et nouveaux modèles d'affaires", *Revue économique*, vol. 52, n° numéro hors série, p.165-190.
- Benghozi Pierre-Jean, 2003, "De l'intermédiation à la prescription: le cas de la télévision", *Revue Française de Gestion*, vol. 29, n° 142, p.205-227.
- Benghozi Pierre-Jean & Christian Licoppe, 2003, "Technological National Learning in France: From Minitel to Internet", in Kogut Bruce (édit.), *The Global Internet Economy*, MIT Press, Cambridge MA, London England, p. 153-190.
- Bernard Claude, 1865, *Introduction à la médecine expérimentale*, Paris.
- Bettis Richard A., 1998, "Commentary on 'redefining industry structure for the information age' by J.L. Sampler", *Strategic Management Journal*, vol. 19, p.357-361.
- Biglaiser Gary, 1993, "Middlemen as experts", *RAND Journal of Economics*, vol. 24, n° 2, p.212-223.
- Biglaiser Gary & James W. Friedman, 1994, "Middlemen as guarantors of quality", *International Journal of Industrial Organization*, vol. 12, n° 4, p.509-531.
- Bitouzet Christine, 2001, *Le concept de communauté: un levier pour le développement du commerce électronique*, thèse de Ecole Polytechnique, Centre de Recherche en Gestion, Paris.
- Blanden Michael & Gavin Shreeve, 1990, "Whose Hand On The Wheel?", *The Banker* du Janvier 1990, vol. 140, n° 767, p. 10-14.
- Blau John, 2002, "Intense auto competition allows for no mistakes", *Financial Times* du 11 mars 2002.
- BMW, 2001, "Electronic procurement platform goes live", produit par: BMW Corporate News.

- Bono Alberto, en cours, *La distribution industrielle: les enjeux d'un secteur en évolution*, thèse de Ecole Polytechnique, Centre de Recherche en Gestion, Paris.
- Borenstein Severin & Garth Saloner, 2001, "Economics and Electronic Commerce", *Journal of Economic Perspectives*, vol. 15, n° 1, p.3-12.
- Bounameaux, 2003, "Introduction au marché de l'art", produit par: Art2Deal, site consulté en 2003.
- Bourgeois Pierre & Laurence Estival, 1999, "Automobile: Le dynamisme des équipementiers", *Cahiers Industries* du mai 1999, n° 47, p. 12-13.
- Bourrelier Laurent, 2002, "Achats: comment optimiser les processus d'approvisionnement et réduire les coûts?", conférence *Atelier AM7*, organisée par Afnet, Paris.
- Brandenburger Adam M. & Jr Harborne W. Stuart, 1996, "Value-based Business Strategy", *Journal of Economics & Management Strategy*, vol. 5, n° 1, p.5-24.
- Brocard Pascal & Carole Donada, 2002, "La chaîne de l'équipement automobile, une accélération technologique", Sessi, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, septembre 2002.
- Brousseau Eric, 2002, "The governance of Transaction by Commercial Intermediaries", *International Journal of the Economics of Business*.
- Brown Richard, 2001, "Auto Suppliers Expands SCM", *Line56* du 22 août 2001.
- Brown-Humes Christopher, 1999a, "Institutions head for cross-border expansion", *Financial Times* du 13 octobre 1999, p. 1, Survey Survey.
- Brown-Humes Christopher, 1999b, "Nordic bank results flat", *Financial Times* du 26 août 1999, p. 20, Companies and Finance Companies and Finance.
- Brown-Humes Christopher, 2000a, "E-vikings spearhead online revolution", *Financial Times* du 31 octobre 2000, p. 3, Survey Survey.
- Brown-Humes Christopher, 2000b, "Regional player takes first steps away from home", *Financial Times* du 31 octobre 2000, p. 5, Survey Survey.
- Brown-Humes Christopher, 2001, "Online use up, but doubts over profits", *Financial Times* du 12 novembre 2001, Surveys edition, p. 3, Survey Survey.
- Brown-Humes Christopher & Clare MacCarthy, 2000, "Rivals play down Nordic bank buy", *Financial Times* du 7 mars 2000, p. 28, Companies and Finance Companies and Finance.
- Brown-Humes Christopher & Valeria Skold, 1999, "Swedish bank set to top bid for Christiania", *Financial Times* du 2 octobre 1999, p. 8, Companies and Finance Companies and Finance.

- Brynjolfsson Erik & Michael D. Smith, 2000, "Frictionless Commerce? A Comparison of Internet and Conventional Retailers", *Management Science*, vol. 46, n° 4, p.563-585.
- Bundeskartellamt, 2000, "Bundeskartellamt allows Covisint Internet Platform to go ahead", produit par: Bundeskartellamt communiqué de presse.
- Bundeskartellamt, 2001, "Rapport de décision", Bundeskartellamt, 29 juin 2001, Düsseldorf.
- Burt Ronald S., 1997, "The Contingent Value of Social Capital", *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, n° 2, p.339-365.
- Burt Tim, 1997, "Merged bank aims for Nordic dominance Nordbanken chief hails link with Finland's Merita as an 'ideal marriage'", *Financial Times* du 14 octobre 1997, p. 32, Companies and Finance Companies and Finance.
- Burt Tim, 1998, "Nordic banking group may take in new partner", *Financial Times* du 20 août 1998, p. 24, Companies and Finance Companies and Finance.
- Burt Tim, 2001, "Ford pledges cost-cutting across Europe", *Financial Times* du 27 juin 2001.
- Butters Jamies & Jeff Bennett, 2002, "Covisint hits rough patch as business falling flat", *Detroit Free Press* du 9 décembre 2002, Auto.com Auto.com.
- Butters Jamies & Jeffrey McCracken, 2001, "Detroit's Auto Industry Players Told to Work Together", *Detroit Free Press* du 11 août 2001.
- Chevalier Guillaume, relations investisseurs, 2003, *interview par Corentin Curchod*, 40 mn, le 13 octobre 2003.
- Cicéron, 1877, *Traité des devoirs*, Hachette édit., Paris.
- Clarck Richard, 2002, "New e-business service provider Steel24-7 launched", *Stainless Steel Focus* du 14 janvier 2002, Alloy Metals and Steel Publications.
- Clark K.B. & Takahiro Fujimoto, 1991, *Product development performance strategy, organization, and management in the auto industry*, Harvard Business School Press édit., Boston.
- CommerceOne, 1999, "GM TradeXchange Launches Ahead of Schedule", December 20, 1999.
- Commission Federal Trade, 2000, "FTC Terminates HSR Waiting Period for Covisint B2B Venture", 11 septembre 2000.
- Copeland Lee, 2000, "Toyota Holds Off on Joining Online Exchange", *Computerworld* du 29 mai 2000.
- Copeland Lee, 2001, "Patching the Supply Chain Together", *Computerworld* du 17 décembre 2001.
- Cosimano Thomas F., 1996, "Intermediation", *Economica*, vol. 63, n° 249, p.131-143.

- Covisint, 2000, "Covisint receive FTC Antitrust Clearance", produit par: Covisint Press Release.
- Covisint, 2001a, "Covisint and e-Steel to Co-Market Direct Matériel Procurement Technology", produit par: Covisint communiqué de presse.
- Covisint, 2001b, "Covisint Elects Board of Directors", produit par: Covisint communiqué de presse.
- Covisint, 2001c, "PSA Peugeot Citroën Joins Covisint", produit par: Covisint Communiqué de Presse.
- Covisint, 2002a, "Auto Manufacturers to Standardize on Key Covisint Products", produit par: Covisint communiqué de presse.
- Covisint, 2002b, "What is Covisint?", produit par: covisint.com, site consulté en 2003.
- Cox Andrew, 1999, "Power, value and supply chain management", *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 4, n° 4, p.167-175.
- Cox Andrew, Paul Ireland, Chris Lonsdale, Joe Sanderson & Glyn Watson, 2001, *Supply Chains, Markets and Power*, Routledge édit., London New York.
- Crede Andreas, 1995, "Electronic Commerce and the Banking Industry: the Requirement and Opportunities for New Payment Systems Using the Internet", *Journal of Computer-Mediated Communication*, vol. 1, n° 3.
- Curchod Corentin, 2003, "La méthode comparative en sciences de gestion: vers une approche quali-quantitative de la réalité managériale", *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 6, n° 2, p.155-177.
- Cuvier Georges, (1817) 1969, *Le règne animal distribué d'après son organisation*, Culture et Civilisation, (Paris) Bruxelles.
- David Albert, (2001), "Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : Trois hypothèses revisitées", in David Albert, Hatchuel A. & Laufer R (édit.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion - Eléments d'épistémologie de la recherche en management* (pp. 83-109), Vuibert - FNEGE, Paris.
- Davis Jeffrey, 2001, "Some Assembly Required", *Business 2.0* du 12 février 2001.
- DCXNET, 2001, "Annual Report DCXNET Initiative", DaimlerChrysler, p. 10-19, Stuttgart.
- de Jaucourt Monsieur le Chevalier, "Comparaisons (logique et philosophie)", in Diderot Denis & Jean le Rond d'Alembert (édit.), *Encyclopédie*.
- Delphi, 2001, "Delphi to Use Covisint to Link Its Supplier Network", produit par: Communiqué de presse de Delphi Automotive Systems.

- DeMeur Gisèle & Benoît Rihoux, 2002, *L'Analyse Quali-Quantitative Comparée*, Academia Bruylant édit., Louvain-La-Neuve.
- Denzin Norman K. & Yvonna S. Lincoln, 2000, "Introduction", in Denzin Norman K. & Yvonna S. Lincoln (édit.), *Handbook of Qualitative Research*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Dilip Lal, 2001, "Steel24-7 looks to succeed where others failed", *Metal Bulletin*.
- Dilip Lal, 2003, "Steel24-7 plans next big push", *Metal Bulletin* du 2 juin 2003.
- Dissescou Cyril & Renaud Sueur, 1998, "L'acier et le e-commerce", Ecole Polytechnique, 1998, Paris.
- Ducourtieux Cécile, 2000, "Internet clarifie le marché de l'art", *Le Monde Interactif* du 15 novembre 2000, p. 3.
- Dumez Hervé, 1988, "Petit Organon à l'Usage des Sociologues, Historiens, et Autres Théoriciens des Pratiques de Gestion", *Economie et Société, série Sciences de Gestion*, vol. 12, p.173-186.
- Dyer J.H. & Harbir Singh, 1998, "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage", *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 4, p.660-679.
- Eade Philip, 1995, "The end of a Nordic winter", *Euromoney* du Octobre 1995, n° 318, p. 87.
- ebizChronicle.com, 2001, "Will Covisint Thrive as a B2B Exchange?", *ebizChronicle.com Wharton Reports* du 2 mai 2001.
- Echikson William, 2001, "The dynamo of E-Banking: while others chase the dream, Nordea is making it work", *Business Week* du 16 avril 2001, n° 3728, p. EB10.
- Ehrmann Thierry, 2001, "Intervention de Thierry Ehrmann", 29 juin 2001.
- Ehrmann Thierry, 2002, "obscurum per obscurius", produit par: [www.thierry-ehrmann.org](http://www.thierry-ehrmann.org), site consulté en 2002.
- Ehrmann Thierry, 2003, "Note de présentation du Groupe Serveur", produit par: Groupe Serveur, site consulté en 2003.
- Eisenhardt Kathleen M., 1989, "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, p.532-550.
- e-Steel, 2003, "Frequently Asked Questions", produit par: e-steel Exchange, site consulté en 2003.
- Eurofer, 2001, "Annual Report", European Confederation of Iron and Steel Industries, p. 7.



- Européenne Commission, 2001, "La Commission autorise la création de Covisint, une bourse de commerce automobile sur Internet", produit par: Communiqué de Presse de la Commission Européenne.
- Européennes Conseil des Communautés, 1989, "Règlement (CEE) No 4064/89 du conseil du 21 décembre 1989 relatif au contrôle des opérations de concentration entre entreprises", Communauté Européenne, Bruxelles.
- EurostockCity, 2003, "Profil Artprice.com", produit par: Yahoo!Finance, site consulté en 2003.
- Exell Robert, Manager Purchasing Support, B2B supply chain management, PSA, 2001, *interview par Corentin Curchod*, 1h30, le 13 décembre 2001.
- Fabes Olivier, 2002, "Steel24-7: optimisation plutôt que conquête", *Data News* du Janvier 2002.
- Fabien Claire, 2001, "Les sites d'art contraints à la diversification", produit par: Benchmark Group, site consulté en 2001.
- Fabien Claire, 2002, "Commissaires-priseurs contre sites d'enchères: le retour de la polémique", produit par: Benchmark Group, site consulté en 2002.
- Falzon Jacques, 2000, "Follow-up", KBC Securities, 15 décembre 2000.
- Ferrero Claude, 2001, "Mécène par vocation: Thierry Ehrmann promoteur d'art contemporain", *La Tribune* du 20 juillet 2001, p. dernière de couverture.
- Flockhart Patrick, 2001, "Steel24-7 redefines e-business model, and offers supply chain functionality", *Steel Business Briefing* du 5 décembre 2001.
- Flockhart Patrick, 2003a, "Steel 24-7 system now used by some on a regular basis", *Steel Business Briefing*.
- Flockhart Patrick, 2003b, "Steel24-7 brings in new customers", *Steel Business Briefing*.
- Ford, 2000, "Ford's e-Business News Timeline", produit par: Ford News Technology.
- Frieswick Kris, 2001, "The Second Time Around", *CFO Magazine* du 1 mars 2001.
- Gaillard Yann, 1999, "Marché de l'Art: les chances de la France", Sénat, 29 avril 1999, Paris.
- Galaskiewicz Joseph & Akbar Zaheer, 1999, "Networks of Competitive Advantage", *Research of the Sociology of Organizations*, vol. 16, p.237-261.
- Gates Bill, 1996, "Chapter 8: Friction-Free Capitalism", in *The Road Ahead*, Penguin USA, p. 180-206.
- Gates Bill, 2000, "Chapter 5: the Middleman Must Add Value", in *Business @ the Speed of Thought*, Warner Books, p. 72-90.

- Gehrig Thomas, 1993, "Intermediation in Search Markets", *Journal of Economics & Management Strategy*, vol. 2, n° 1, p.97-120.
- George Nicholas, 2002, "Nordea reduces banking ambition", *Financial Times* du 19 novembre 2002, USA, p. 16, Companies and Finance Europe Companies and Finance Europe.
- George Nicholas, 2003a, "Cross-border complexities: Nicholas George talks to Nordea chief Lars Nordstrom after his first year at the helm", *Financial Times* du 25 août 2003, p. 25, Companies International Companies International.
- George Nicholas, 2003b, "Nordea beats forecasts after reining in expense", *Financial Times* du 21 août 2003, p. 23, Companies Companies.
- George Nicholas & Clare MacCarthy, 2002a, "Bank investors take account of contrasts", *Financial Times* du 20 août 2002, p. 22, Companies and Finance Europe Companies and Finance Europe.
- George Nicholas & Clare MacCarthy, 2002b, "Nordea chief replaced after profits slump", *Financial Times* du 27 août 2002, p. 24, Companies and Finance International Companies and Finance International.
- Gibbons Paul Lauren, 2000, "The Biggest Gamble yet", *CIO Magazine* du 15 avril 2000.
- Girin Jacques, 1989, "L'opportunisme Méthodique", conférence *La recherche-action en action et en question*, Ecole Centrale, Paris.
- Goldfinger Charles, 2001, "Internet Banking Issues Paper", Financial Internet Working Group.
- Gonsalves Antone & Steve Konicki, 2002, "CEO Quits As Covisint Restructures", *InformationWeek* du 28 Juin 2002.
- Gordon's, 2003, "About Us", produit par: Gordon's Art Reference, site consulté en 2003.
- Gourlet Paul, Directeur Steel24-7, 2001, *interview par Corentin Curchod*, 1h00, le 30 novembre 2001.
- Graham Robert, 2001, "Last lap battle to open French art market", *Financial Times* du 8 août 2001, USA, p. 2, World News Europe World News Europe.
- Grande Carlos, 2001, "Ford recoups its investment in Covisint", *Financial Times* du 2 juillet 2001, Companies et Finance International Companies et Finance International.
- Granovetter Mark, 1985, "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology*, vol. 91, n° 3, p.481-510.
- Guerrier Philippe, 2001, "Interview Thierry Ehrmann", produit par: Journal du Net, site consulté en 2001.

- Guerrier Philippe, 2002, "Steel24-7 soude les plus grands aciéristes européens", *Journal du Net* du 18 janvier 2002.
- Gulati Ranjay, Nitin Nohria & Akbar Zaheer, 2000, "Strategic Networks", *Strategic Management Journal*, vol. 21, n° Special Issue, p.203-215.
- Gurvitch Georges, 1962, "Les règles de l'explication en sociologie: les variations des formules du déterminisme sociologique", in Gurvitch Georges (édit.), *Traité de Sociologie*, PUF, Paris, p. 236-251.
- Harald Bo, Directeur e-banking, e-banking department, Nordea, 2001, *interview par Corentin Curchod*, 1h30, le 7 janvier 2002.
- Harald Bo, 2002, "From e-banking to e-commerce", conférence *eVision*, Helsinki.
- Howard Mickey, Richard Vidgen, Philip Powell & Andrew Graves, 2002, "Are Hubs the Center of Things? E-Procurement in the Automotive Industry", conférence *10th European Conference on Information Systems*, organisée par 2002 ECIS, Gdansk, Pologne.
- International Banns Radio, 2002, "Some Nordic News", produit par: Banns Radio International.
- Irvine Steven, 1995, "Don't mention the war", *Euromoney* du Juin 1995, n° 314, p. 144.
- Jarillo J. carlos, 1988, "On Strategic Networks", *Strategic Management Journal*, vol. 9, n° 1, p.31-41.
- Johri Alok & John leach, 2000, "Middlemen and the Allocation of Heterogeneous Goods", *McMaster University Working Paper*, vol. 2000-6.
- Jourde Yves, Directeur SteelUser, 2001, *interview par Corentin Curchod*.
- Jourde Yves, 2003, "Stratégies industrielles: les systèmes de vente B2B", conférence *Commission Technologie et B2B*, organisée par Group Electronic Business.
- Kauffman Robert J. & Bin Wang, 2001, "New Buyers' Arrival Under Dynamic Pricing Market Microstructure: The Case of Group-Buying Discounts on the Internet", *Journal of Management Information Systems*, vol. 18, n° 2, p.157-188.
- Kersnar Janet, 2001, "Go Your Own Way", *eCFO* du mai 2001.
- Kiser Edgar, 1996, "The Revival of Narrative in Historical Sociology: What Rational Choice Theory Can Contribute", *Politics and Society*, vol. 24, n° 3, p.249-271.
- Kisiel Ralph, 2001a, "2 Roads to Covisint", *Automotive News* du 1 janvier 2001.
- Kisiel Ralph, 2001b, "3 execs sign off at Covisint", *Automotive News* du 8 août 2001.
- Kisiel Ralph, 2001c, "Delphi mandates suppliers use Covisint", *Automotive News* du 7 août 2001.

- Kisiel Ralph, 2002a, "Covisint hit by fall in revenue from auctions", *Automotive News Europe* du 29 Juillet 2002, vol. 7, n° 15.
- Kisiel Ralph, 2002b, "Supplier group forms reverse-auction rules", *Automotive News* du 13 mai 2002, Information Technology Information Technology.
- Koch Christopher, 2002, "Covisint's Last Chance", *CIO Magazine* du 1 décembre 2002.
- Kogut Bruce, 2000, "The Network as Knowledge: Generative Rules and the Emergence of Structure", *Strategic Management Journal*, vol. 21, n° 3, p.405-425.
- Köhl Christian, 2000, "Europe's Steel24-7.com", *New Steel* du septembre 2000, n° 9/2000.
- Konicki Steve, 2001, "Ford to Move Supplier Network Onto Covisint", *Informationweek.com* du 30 août 2001.
- Koza Patricia, 2002, "Nordea may sell unit", *The Daily Deal* du 3 décembre 2002.
- Krarup Thorleif (Group CEO), 2002, "AGM 2002", conférence *Annual General Meeting of Shareholders*, Stockholm.
- Lacour Claudia Brodsky, 1995, "Grounds of comparison", *World Literature Today*, vol. 69, n° 2, p.271-.
- Lauer Stephane, 2000, "Renault, créateur de plans de réduction des coûts", *Le Monde Interactif*.
- Li Yiting, 1998, "Middlemen and private information", *Journal of Monetary Economics*, vol. 42, p.131-159.
- Lim Chin, 1981, "Risk Pooling and Intermediate Trading Agents", *Canadian Journal of Economics*, vol. 14, n° 2, p.261-275.
- Longworth David, 2003, "Sending an unmistakable message", *Loosely Coupled* du 28 mai 2003.
- Lucking-Reiley David & Daniel F. Spulber, 2001, "Business-to-Business Electronic Commerce", *Journal of Economic Perspectives*, vol. 15, n° 1, p.55-68.
- Lundergaard Karen, 2001, "Covisint Names Kevin English, Dot-Com Refugee, as Chairman", *The Wall Street Journal* du 19 avril 2001.
- Lundergaard Karen, 2002, "Covisint CEO Says Web Exchange Will Be Profitable by Year End", *Wall Street Journal* du 16 janvier 2002.
- MacCarthy Clare, 2001, "Unchanged in a fast-changing world: E-Banking.", *Financial Times* du 25 mai 2001, p. 2, Survey Survey.
- Madhavan Ananth, 2000, "Market microstructure: A survey", *Journal of Financial Markets*, vol. 3, n° 3, p.205-258.

- Madhavan Ananth, 2002, "Market Microstructure: A Practitioner's Guide", *Financial Analysts Journal*, vol. 58, n° 5, p.28-42.
- Marsh Peter, 2003, "Arcelor cuts may help lift steel prices", *Financial Times*.
- Martinet Alain-Charles, 2001, "Epistémologie de la connaissance applicable: exigences et vertus de l'indiscipline", in David Albert, Armand Hatchuel & Romain Laufer (édit.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, Paris, p. 111-124.
- McIlvaine William, 2001, "Driving change at GM", *ebnews* du 30 juillet 2001.
- McMichael Philip, 1990, "Incorporating Comparison Within a World-Historical Perspective: an Alternative Comparative Method", *American Sociological Review*, vol. 55, n° 3, p.385-397.
- Mer Francis, 2001, "Interview du PDG d'Usinor", *Le Monde* du 23 novembre 2001, p.18, Entreprises Entreprises.
- Meredith Robyn, 2001, "Harder than the Hype", *Forbes Magazine* du 16 avril 2001.
- MetalSite, 2003, "About MetalSite", produit par: [www.metalsite.com](http://www.metalsite.com), site consulté en 2003.
- Midler Christophe, 1993, "La Vitesse des Projets", in Midler Christophe (édit.), *L'Auto qui n'existait pas*, Dunod, Paris, p. 89-105.
- Miles Matthew B. & A. Michael Huberman, 1994, *Qualitative Data Analysis: an Expanded Sourcebook*, Sage Publications édit., Second Edition, Thousand Oaks, London, New Delhi.
- Mill John Stuart, 1843 (1ère éd.), 1967, *A System of Logic: Ratiocinative and Inductive*, University of Toronto Press édit., Toronto.
- Milligan Brian, 2000, "Some see auto suppliers' group a subtle rebellion against Covisint", produit par: Purchasing Magazine Online.
- Mobey, 2002, "Mobey Forum Main Page", produit par: Mobile Financial Services Ltd.
- Montesquieu, (1748) 2001, "Livre XXIX, Chapitre XI: De quelle manière deux lois diverses peuvent être comparées", in *De l'Esprit des Lois*.
- Moozakis Chuck, 2001a, "Auto Trading Exchange Still Stuck In Low Gear", *InternetWeek* du 2 avril 2001.
- Moozakis Chuck, 2001b, "Covisint Makes Supply Chain Move", *Internetweek* du 15 mars 2001.
- Motors General, 2001, "Kutner to Retire", produit par: General Motors communiqué de presse.
- Moulin Raymonde, 1992, *L'artiste, l'institution et le marché*, Flammarion édit., Paris.

Moulin Raymonde, 1998, "Le marché de l'art contemporain", *Le débat: histoire, politique, société*, n° 98, p.87-101.

Murphy Tom, 2001, "Can this Guy Work Magic?", *Ward's Auto World* du 1 juin 2001.

Murphy Tom, 2002, "New CEO: No More Cash for Covisint", *Ward's AutoWorld* du 1 août 2002.

NBH, 2000, "NBH receives The Banker's global award for Best Online Business Strategy", produit par: Nordic Baltic Holding communiqué de presse.

Newing Rod, 2000, "Big savings prompt heavy investment in internet technology", *Financial Times* du 18 octobre 2000.

Newview, 2000, "Ford and e-Steel Enter Into Multi-Year e-Commerce Agreement", produit par: Newview communiqué de presse.

Newview, 2001, "Covisint and e-Steel to Co-Market Direct Material Procurement Technology", produit par: Newview communiqué de presse.

Newview, 2003, "e-Steel Exchange, Buy/Sell", produit par: Newview website, site consulté en 2003.

Nokia, 2002, "Case Study: Nordea Mobile Banking Services and Nokia Dual-Chip Mobile Phones", Nokia & Nordea.

Nordea, 2001a, "Annual Report 2001", Nordea, Stockholm.

Nordea, 2001b, "Solo Trading", produit par: Nordea Markets.

Nordea, 2002a, "The Group today", produit par: Nordea.

Nordea, 2002b, "Nokia and Nordea are piloting the wireless delivery of banking and stock exchange services by means of dual chip identification", produit par: Nordea Press Room.

Nordea, 2002c, "Nordea Bank Polska receives awards for e-banking and friendly service", produit par: Nordea Press Room.

Nordea, 2002d, "Nordea launches e-banking services in Lithuania", produit par: Nordea Press Room.

Nordea, 2002e, "Nordea passes the 3 million mark in e-customer", produit par: Nordea communiqué de presse.

Nordea, 2002f, "Nordea will be main intermediary of Government payment traffic in Finland", produit par: Nordea Press Room.

Nordea, 2002g, "Nordea's e-business customers pass the 2000 mark", produit par: Nordea communiqué de presse.

Nordea, 2002h, "Ratings", produit par: Nordea.

- Nordea, 2002i, "Reach more than 2 million customers, having a presence on Solo Market", produit par: Nordea - Solo Market.
- Nordea, 2002j, "Rules governing Solo Market", produit par: Nordea - Solo Market.
- Nordea, 2002k, "Shopping and paying at Solo Market: if you want to shop through Solo Market", produit par: Nordea - Solo Market.
- Nordea, 2002l, "The world's leading Internet banking service", produit par: Nordea Solo.
- Nordea, 2003a, "Broad expansion in all Nordea's Nordic online services", produit par: Nordea communiqué de presse.
- Nordea, 2003b, "Key words in e-business", produit par: [www.nordea.com/eng/group/ebusiness.asp](http://www.nordea.com/eng/group/ebusiness.asp), site consulté en 2003.
- Nordea, 2003c, "Nordea has 3,5 million e-customers", produit par: Nordea communiqué de presse.
- Nordström Lars G. (Head of Retail Banking Nordea), 2002, "Consolidation and growth in the Nordic region: the Nordea case", conférence *Retail Banking in Europe*, organisée par Nordea, Paris.
- Oger Bernard, 1996, "Le commissaire-priseur face à l'Europe", conférence *Séminaire Crises et Mutations*, organisée par Management Ecole De Paris du, Paris.
- Orange Martine, 2001, "La difficile naissance de NewCo, numéro un mondial de l'acier", *Le Monde* du 23 novembre 2001, p. 18, Entreprises Entreprises.
- Pappinen Lauri, 1999, "Nordic Bank Launches Online Shopping Site", *InternetNews* du 19 octobre 1999.
- Parléani Gilbert, 1999, "Commerce de détail et intermédiation économique", *Revue de la Concurrence et de la Consommation*, n° 108, p.37-41.
- Patton Susannah, 2001, "Swede Success", *CIO online*.
- Peterson Thane, 2000, "Did You Get that Utrillo on the Web?", *Businessweek Online* du July 3, 2000.
- Pettigrew Andrew M., 1985, "Contextualist Research: A Natural Way to Link Theory and Practice", in Lawler Edward E. (édit.), *Doing Research That Is Useful for Theory and Practice*, Jossey-Bass, p. 222-274.
- Podolny Joel M. & Karen L. Page, 1998, "Network Forms of Organization", *Annual Review of Sociology*, vol. 24, p.57-76.
- Porter Michael E., 1980 (1998), *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, The Free Press, New York.
- Porter Michael E., 1985, *Competitive Advantage*, Free Press édit., New York.

- Porter Michael E., 1991, "Towards a Dynamic Theory of Strategy", *Strategic Management Journal*, vol. 12, p.95-117.
- PricewaterhouseCoopers, 1999, "Automotive industry: 1999 in review", in *1999 Global Automotive Financial Review*, PricewaterhouseCoopers Automotive Industry Group.
- PSA, 2001, "PSA Peugeot Citroën's B2B Strategy", produit par: PSA Peugeot Citroën communiqué de presse.
- Purchasing, 2001, "What is Covisint", produit par: Purchasing Magazine Online.
- QPGroup, 2000, "Purchasing chiefs develop distinct e-buying strategies", produit par: QP Group e-procurement.
- Qualisteam, 2001, "En proie à un CA en baisse et à des pertes en augmentation, Artprice assume sa stratégie", produit par: Digital Business Globe, site consulté en 2001.
- Ragin Charles C., 1987, *The Comparative Method*, University of California Press édit., Berkeley.
- Ragin Charles C., 2000, *Fuzzy-Set Social Science*, University of Chicago Press édit., Chicago, Illinois.
- Richter Melvin, 2002, "Montesquieu's theory and practice of the comparative method", *History of the Human Sciences*, vol. 15, n° 2, p.21-33.
- Roush Matt, 2001, "Finally, somebody came right out and said it", produit par: digitaldetroit.org, site consulté en 2003.
- Rouzeré Anne-Marie, 2000, "L'industrie automobile: le pari fou de l'interconnexion totale", *e+ L'Usine Nouvelle* du novembre 2000, n° 1, p. 68-74.
- Rowe Frantz & M. Amami, 2001, "Commerce électronique sur internet et organisation: questions de recherche", *Sciences de Gestion*, n° 5/6, p.219-251.
- Rowe Frantz & M. Bendana, 2003, "Du minitel à Internet: perception et transition chez les internautes utilisateurs des services bancaires", *Annales des télécommunications*, vol. 58, n° 1.
- Rowe Frantz & L. Caby, 2002, "Les places de marché électroniques: oxymore, hybridation et valorisation", *Systèmes d'Information et Management*, vol. 7, n° 1, p.3-10.
- Rubinstein Ariel & Asher Wolinsky, 1987, "Middlemen", *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 102, n° 3, p.581-593.
- Rumelt Richard P., 1984, "Towards a Strategic Theory of the Firm", in Lamb Robert Boyden (édit.), *Competitive Strategic Management*, Prentice-Hall, inc., Englewood Cliffs, p. 556-570.



- Rust John & George Hall, 2003, "Middlemen versus Market Makers: A Theory of Competitive Exchange", *Journal of Political Economy*, vol. 111, n° 2, p.353-403.
- Saba Jennifer, 2000, "State of the Unions", *Line56* du Décembre 2000.
- Sanford Glenn M., William I. Lutterschmidt & Victor H. Hutchison, 2002, "The Comparative Method Revisited", *BioScience*, vol. 52, n° 9, p.830-836.
- Santrot Florence, 2002, "Covisint allège ses effectifs et perd son DG", produit par: Journal du net, site consulté en 2002.
- Sarkar Mitra Barun, Brian Butler & Charles Steinfield, 1995, "Intermediaries and Cybermediaries: A Continuing Role for Mediating Players in the Electronic Marketplace", *Journal of Computer-Mediated Communication*, vol. 1, n° 3.
- Sartori Giovanni, Fred W. Riggs & Henry Teune, 1975, "The Tower of Babel", in *Tower of Babel: On the Definition and Analysis of Concepts in the Social Sciences*, International Studies Association, University Center for Internationale Studies, University of Pittsburgh, Pittsburgh.
- Schenker Jennifer L., 2001, "The Art of Information", *Time Europe* du 9 juillet 2001, vol. 158, n° 2.
- Serveur, 2003, "site du groupe Serveur", produit par: [www.serveur.com](http://www.serveur.com).
- Siellet Marc, Directeur Business Development Covisint Europe, 2001, *interview par Corentin Curchod*, le 10 août 2001.
- Simonnot Philippe, 1990, *Doll'Art*, Gallimard édit., Paris.
- Sleator Alexandra A., Janne Thomsen & Samuel S. Theodore, 2001, "Nordea ratings Unaffected By Expected Sale of General Insurance Business", Moody's Investors Service, Novembre, London.
- Sleator Alexandra, Janne Thomsen & Samuel S. Theodore, 2001, "The Nordea Group", Moody's Investors Service, Juillet, London.
- Spulber Daniel F., 1996a, "Market Making by Price-Setting Firms", *The Review of Economic Studies Limited*, n° 63, p.559-580.
- Spulber Daniel F., 1996b, "Market Microstructure and Intermediation", *Journal of Economic Perspectives*, vol. 10, n° 3, p.135-152.
- Spulber Daniel F., 1999a, "Market microstructure and intermediation", in Spulber Daniel F. (édit.), *Market Microstructure: Intermediaries and the theory of the firm*, Cambridge University Press, Cambridge, UK, p. 3-26.

- Spulber Daniel F., 1999b, "Price setting and intermediation by firms", in Spulber Daniel F. (édit.), *Market Microstructure: Intermediaries and the theory of the firm*, Cambridge University Press, Cambridge, UK, p. 27-58.
- Stabell Charles B. & Ystein D. Fjeldstad, 1998, "Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks", *Strategic Management Journal*, vol. 19, n° 5, p.413-437.
- Steel24-7, 2001, "Company Profile", Steel 24-7, 5 décembre 2001, Bruxelles.
- Steel24-7, 2002a, "Does the use of Steel24-7 require back-end system integration on the seller's side?".
- Steel24-7, 2002b, "Jean-Claude Delobel joins steel24-7 as chief executive officer", 29 mars 2002.
- Steel24-7, 2002c, "Steel24-7 launches release 1.4 of its e-business platform", produit par: Steel24-7 communiqué de presse.
- Steel24-7, 2003a, "About Steel24-7: frequently asked questions", produit par: Steel24-7 website, site consulté en 2003.
- Steel24-7, 2003b, "Buyer solutions: frequently asked questions", produit par: Steel24-7 website, site consulté en 2003.
- Steel24-7, 2003c, "Introduction to Steel24-7 Value Proposition", 3 juillet 2003.
- Steel24-7, 2003d, "Seller solutions: solutions for your transactions with your customer", produit par: Steel24-7 website, site consulté en 2003.
- Steel24-7, 2003e, "Technology features", produit par: Steel Business Briefing, site consulté en 2003.
- Steele Chris, 2001, "Covisint and the road to supply chain management", *e-strategy international* du mai 2001.
- Suominen Matti, 2001, *E-Banking in the Nordic Countries - Its Emergence and Perspectives*.
- Szygenda Ralph, 2000, "E-Auto Revolution: The World of Transformational Electronic Relationship Exchanges", conférence *Management Briefing Seminars*, Traverse City.
- Tainio Antti, 2001, "A New Dimension in E-banking and E-commerce", produit par: Montgomery Research Europe.
- Tait Nikki, 2001, "Ford reports Dollars 551m loss in second quarter", *Financial Times* du 19 juillet 2001.
- Tajan Jacques, Commissaire-priseur, 1999, *interview par Yann Gaillard*, le mardi 5 janvier 1999.

- Tanant Loïc, 2002, "Thierry Ehrmann: "on dérange tout un système"", *Lyon Magazine* du Juin 2002.
- Teece David J., Gary Pisano & Amy Shuen, 1997, "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 7, p.509-533.
- Telecomworldwire, 2003, "Nordea reports expansion in Nordic online service in 2002", 28 janvier 2003.
- Thiétart Raymond-Alain, 2001, "Management et complexité: concepts et théories", in Martinet Alain-Charles&Raymond-Alain Thiétart (édit.), *Stratégies: Actualité et futurs de la recherche*, Vuibert, Paris, p. 361-375.
- Thorel Jérôme, 2000, "Renault met enfin le turbo dans l'Internet", *ZDNet France* du 5 septembre 2000.
- TIEKE, 2002, "TIEKE to Run E-invoice Forum", produit par: Finnish Information Society Development Centre (TIEKE).
- Tribunal de Commerce, "Jugement prononcé le 14 décembre 2001", publié par: Artprice, Paris, 2001.
- Tylecote Andrew & Saide Tarhan, 1999, "Innovation in Banking: a review from the point of view of corporate governance", Sheffield University, Sheffield.
- Usinor, 2000, "Arbed/Aceralia, Corus, Thyssenkrupp Steel et Usinor créent un site de ventes en ligne", produit par: Usinor communiqué de presse.
- Uzzi Brian, 1996, "The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: the Network Effect", *American Sociological Review*, vol. 61, n° 4, p.674-698.
- Uzzi Brian, 1997, "Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness", *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, n° 1, p.35-67.
- Vaast Emmanuelle, 2003, *La construction des territoires et frontières de l'organisation par les pratiques des intranets*, thèse de Ecole Polytechnique, Centre de Recherche en Gestion, Paris.
- Vasenius Eero (Vice President research and development), 2002, "Electronic Mobile Payment Services", Nordea, avril.
- Vidal Emmanuelle, Direction du Développement Christie's France, 2002, *interview par Corentin Curchod*, 1h30, le 15 février 2002.
- Weick Karl E., 1989, "Theory Construction as Disciplined Imagination", *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, p.516-531.
- Welch David, 2000, "E-Marketplace: Covisint", *Business Week* du 5 juin 2000.

- Welch David, 2001, "Can Covisint Climb out of a Ditch?", *BusinessWeek* du 21 mai 2001.
- Whyte William Foote, 1993, *Street Corner Society: The Social Structure of an Italian Slum*, The University of Chicago Press édit., 4th edition, Chicago.
- Wired.com, 2000, "Why General Motors Is Going E-Crazy", *Wired.com* du 22 juin 2000.
- Worldsteel.org, 2003a, "Monthly statistics", International Iron and Steel Institute, 20 janvier 2003, Bruxelles.
- Worldsteel.org, 2003b, "Steel Inside Track", World Steel Dynamics, Janvier 2003.
- Wright Peter, 1987, "Research Notes and Communications: A Refinement of Porter's Strategies", *Strategic Management Journal*, vol. 8, n° 1, p.93.
- Yavas Abdullah, 1994, "Middlemen in Bilateral Search Markets", *Journal of Labor Economics*, vol. 12, n° 3, p.406-429.
- Yin Robert K., 1994, *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications édit., 2nd edition, Thousand Oaks, Calif.
- Young Eric, 2001a, "Covisint Names Investment Banker as CEO", *The Industry Standard* du 18 avril 2001.
- Young Eric, 2001b, "Covisint's CEO Talks Shop", *The Industry Standard* du 18 Mai 2001.

