

# *Stratégies d'intermédiation et dynamiques de chaînes de valeur : leçons tirées de l'intermédiation électronique\**

---

Corentin Curchod  
*Audencia*

*Classification JEL* : L100, M210 – *Réception* : août 2006 ; *Acceptation* : janvier 2008

*Correspondance* : curchod@audencia.com

*Résumé* : L'intermédiation a été largement étudiée par les micro-économistes, qui la considèrent comme une explication du fonctionnement des marchés imparfaits. Cet article montre que l'intermédiation est aussi une stratégie mise en œuvre par des acteurs dont l'objectif est d'accroître leur capacité de captation de valeur. Il construit théoriquement la notion de « stratégie d'intermédiation », capacité d'un acteur à gagner en pouvoir par la création d'un intermédiaire. Quatre cas de ré-intermédiation pendant l'essor d'Internet sont menés et confrontés à cette notion. Ils permettent d'affirmer la pertinence empirique de la notion et de l'affiner par l'identification de deux dynamiques types.

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

*Abstract* : Intermediation is a central concern for micro-economists who use the notion to explain why imperfect markets work. This article proposes that intermediation is a strategy implemented by actors whose objective is to increase their capacity to capture value from other actors. It theoretically builds the notion of “strategy of intermediation” as the capacity of an actor to gain power through the creation of an intermediary. Four cases of electronic re-intermediation are investigated and contrasted to the notion. They permit to support the relevance of the notion and lead to a refinement of it through the identification of two standard paths.

*Key words* : strategy of intermediation, e-business, market dynamics, competitive forces

---

\* Cette recherche a été soutenue par le programme Fnege-Cefag. Une première version de l'article a été présentée à la conférence de l'AIMS 2006. L'auteur remercie Hervé Dumez pour son aide sur une version antérieure de ce document, et les deux rapporteurs anonymes pour leur lecture attentive et leurs précieux conseils.

Les intermédiaires ont longtemps été considérés comme une anomalie nécessaire qui permet aux marchés de fonctionner en dépit de leurs imperfections. Les micro-économistes, en particulier les théoriciens de la microstructure des marchés, ont montré que les intermédiaires avaient des fonctions précises, comme la mutualisation des risques ou la fixation des prix. Théoriquement, toutefois, des marchés parfaits devraient pouvoir se passer d'intermédiaires. Et parfois, l'idéal d'un marché désintermédié refait surface. Ce fut le cas lors de l'essor d'Internet. La technologie, disait-on, apporterait plus de transparence et de fluidité, ce qui devait remettre en cause les intermédiaires existants (Gates 1996). S'interroger sur la désintermédiation constituait alors un sujet répandu. Et pourtant, le plus intéressant se situait certainement dans les expériences de ré-intermédiation. Même si l'on a pu assister à des cas emblématiques de désintermédiation, comme Dell ou eBay, de nombreuses firmes ont pris la décision, délibérément, de créer de nouveaux intermédiaires à une époque où la technologie était supposée désintermédiar les transactions.

Cette ré-intermédiation des transactions a été décidée par des acteurs en place ou de nouveaux entrants avec – au moins peut-on le supposer – un objectif d'augmentation de la performance des firmes initiatrices. La présente recherche entend poser la question de l'existence de stratégies d'intermédiation au-delà de la simple existence d'intermédiaires facilitateurs de transactions. La pertinence d'un tel concept de « stratégie d'intermédiation » sera avérée si l'on parvient à montrer que la décision de créer un intermédiaire vise à augmenter le pouvoir de la firme initiatrice sur les autres acteurs de la chaîne de valeur, et au final à une captation de valeur par cette firme. Montrer que l'intermédiation est une stratégie nécessite de déterminer quels sont les objectifs initiaux à la création d'un intermédiaire et de montrer que cette création peut aboutir à une plus grande performance de la firme initiatrice, en termes de pouvoir et donc de captation de valeur. Ceci requiert une approche dynamique de l'intermédiation, de la création aux premiers résultats quelques années après, sur quelques cas permettant d'apporter des éléments à notre construction théorique.

L'article est organisé en huit parties avec celle-ci. La partie 2 détaille les apports de la littérature classique en microstructure pour étudier l'intermédiation, et propose d'importer le concept dans le champ de la stratégie, ce qui suppose de recentrer la problématique sur la dynamique de pouvoir et d'appropriation de valeur. La troisième partie construit théoriquement la notion de stratégie d'intermédiation. Après la

présentation du protocole de recherche et des cas étudiés dans les parties 4 et 5, la sixième partie confronte la notion construite dans la partie 3 aux cas empiriques et confirme l'existence de telles stratégies d'intermédiation en détaillant empiriquement la dynamique stratégique sous-jacente aux phénomènes de ré-intermédiation. Trois phases sont plus précisément étudiées : les motivations à la création d'un nouvel intermédiaire, l'effet d'une telle création sur les modes d'échange et l'effet sur la performance, en termes de captation de valeur, pour la firme initiatrice. La partie 7 discute de l'apport des cas à la notion théorique de stratégie d'intermédiation et propose un schéma de synthèse affinant la construction théorique de départ. La dernière partie apporte des éléments de conclusion.

## 1. Théorie

### *1.1. L'imperfection des marchés à l'origine de l'intermédiation*

La notion d'intermédiation a été développée en micro-économie financière dès les années 70 pour expliquer le fonctionnement des marchés des titres (Bagehot 1971). La théorie des coûts de transaction, en particulier le travail originel de Williamson (1975), a offert un cadre conceptuel permettant l'émergence d'une théorie de la microstructure des marchés dès la fin des années 70. En effet, les modèles classiques, où les prix sont le résultat d'une rencontre entre des offreurs et des demandeurs ne pouvant influencer individuellement le marché, correspondent mal à la réalité des marchés financiers où certains acteurs intermédiaires, comme les banques, « font » le marché et gagnent leur vie en lissant les décalages temporaires dans les fluctuations des offres et des demandes (Garman 1976). L'intermédiaire, parfois qualifié de « 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 » (Mahadevan 2000).

Dans les années 80, des micro-économistes ont adapté la microstructure des marchés à des marchés non financiers. La fonction d'agent intermédiaire, issue de l'imperfection des marchés, est définie comme la capacité d'acheter aux firmes productrices pour revendre aux consommateurs, ou de mettre en relation les deux. La notion d'intermédiation se rapporte habituellement aux marchands et aux courtiers : les premiers se rémunèrent en réalisant une marge alors que les seconds s'octroient une commission sur les transactions (Hackett

1992). La plupart des travaux sur les agents intermédiaires évaluent leur impact sur la rationalité limitée et l'opportunisme des acteurs. L'intermédiation diminue l'impact de la rationalité limitée sur les transactions. Elle est parfois considérée comme outil de mutualisation des risques : son utilité est liée à l'information imparfaite sur le marché et aux coûts d'information et de transaction associés (Lim 1981). De nombreuses études comparent les gains issus d'une transaction intermédiée aux gains issus d'une transaction directe et montrent la préférence des acteurs pour la première. La raison principale à ce constat est la capacité des intermédiaires à diminuer la probabilité d'un échec à l'échange (Cosimano 1996). Sur les marchés où les échanges nécessitent des coûts de recherche élevés, les intermédiaires diminuent les « frictions commerciales » (Gehrig 1993; Yavas 1994b). Les agences de voyages, les courtiers en bourse, les agences de recrutement, les assureurs, les agences matrimoniales ou les vendeurs de voitures d'occasion, qui exercent sur ce type de marché, réduisent les incertitudes quand les efforts de recherche peuvent ne pas être fructueux. Ils contribuent à augmenter les volumes échangés en offrant aux acteurs une technologie alternative plus efficiente que la recherche (Yavas 1994b; Yavas 1994a).

L'intermédiation décourage également les comportements de type aléa moral et sélection adverse (Biglaiser et Friedman 1994), en particulier sur les marchés où l'on peut difficilement évaluer la qualité des biens (Biglaiser 1993). L'intermédiaire joue le rôle d'expert et investit dans les technologies qui lui permettent de vérifier la qualité (Li 1998).

Il existe donc des fonctions spécifiques à l'intermédiation. Spulber (1999) en distingue quatre. La première concerne le pouvoir de fixer les prix d'achat et de vente des produits et de tirer profit de la différence entre les deux (*cf.* Spulber, 1996, sur ce point particulier). La deuxième est liée à la liquidité des marchés, améliorée par les stocks prêts à être vendus à des clients et par les disponibilités prêtes à être utilisées pour acheter au fournisseur. La troisième concerne l'amélioration de la satisfaction des consommateurs et des fournisseurs par la réduction ou l'élimination de l'incertitude associée au succès ou l'échec de l'échange. Enfin, la quatrième consiste à réduire les asymétries d'information entre les deux parties à la transaction en améliorant les transferts informationnels entre amont et aval, transferts pouvant être associés aux produits et services eux-mêmes.

Les intermédiaires ou les fonctions d'intermédiation des firmes apparaissent donc nécessaires au bon fonctionnement des marchés. En retour, le caractère indispensable de ces acteurs leur permet de réaliser un

surprofit. Nous postulons qu'il y a un enjeu stratégique à l'intermédiation, celui de capter ce surprofit et de le conserver. Les théoriciens de la microstructure n'adoptent pas le point de vue de l'entreprise et de ses enjeux stratégiques. Nous proposons alors de replacer cette notion d'intermédiation dans le champ de la stratégie d'entreprise pour mieux en comprendre les implications managériales.

### ***1.2. Pour une approche stratégique de l'intermédiation***

L'objectif de l'entreprise ne consiste pas à améliorer l'efficacité des marchés mais à accéder à une position plus profitable dans sa chaîne de valeur globale en augmentant son pouvoir de négociation sur les clients et fournisseurs en particulier (Porter 1980). La position de l'entreprise conduit à plus ou moins de pouvoir, correspondant à un certain niveau de surprofit : « Dans les réseaux, les différentes firmes participantes ne sont pas dédommagées de manière égalitaire. La répartition des gains issus de l'appartenance au réseau dépend d'une dynamique de pouvoir. Les entreprises avec le plus de pouvoir sont capables d'extraire des autres participants un montant démesuré des rentes totales du réseau » (Bettis 1998, p. 359). Pour évaluer la portée stratégique de l'intermédiation, il nous faut comprendre l'impact en termes de pouvoir et de répartition de la valeur d'un changement en matière d'intermédiation. En amont, il nous faut identifier les motivations premières à de tels changements.

Le pouvoir vient de la capacité des acteurs à contrôler les différentes formes d'échange, que la littérature en socio-économie résume à deux principales catégories : les liens distants et les liens encastrés (Granovetter 1985). Les premiers se réfèrent aux relations marchandes anonymes et supposent que les acteurs échangent de l'information sur les prix, quantités et qualités, et qu'ils peuvent faire leurs choix d'une manière rationnelle. Les liens encastrés désignent des relations de proximité ou spéciales, souvent inter-individuelles, qui supposent que les acteurs échangent de l'information non réductible aux prix et quantités, sont capables de coopérer pour résoudre les problèmes qu'ils rencontrent et peuvent compter sur une confiance réciproque (Uzzi 1997). La dissociation de ces deux catégories est artificielle et, au-delà, il faudrait parler d'un système enchevêtré dynamique comprenant des jeux sociaux, des relations marchandes, des technologies, des conventions, des rapports hiérarchiques, dans lequel les acteurs mènent des stratégies leur garantissant le plus de pouvoir possible (Froehlicher 2000). L'intermédiation peut être considérée comme un moyen de créer des si-

tuations de pouvoir sur les autres acteurs, en jouant sur les processus de concurrence et de négociation (liens distants) et sur les processus de coopération long terme impliquant une confiance entre les acteurs (liens encastrés).

Par ces actions sur la nature des échanges, les firmes capturent plus ou moins de valeur dans leur réseau de transactions. Le jeu, qui n'est pas forcément à somme nulle, est nécessairement inégalitaire. L'objectif premier consiste à faire en sorte que, au final, les changements provoqués aient augmenté la performance de la firme initiatrice. L'intermédiation constitue ici un levier stratégique pour les entreprises qui cherchent à s'approprier de la valeur à travers les relations avec les autres entreprises, institutions ou individus. Les mouvements de ré-intermédiation changent la structure des échanges, donc la répartition du pouvoir, donc de la valeur, entre les différents acteurs de la chaîne. L'essor d'Internet a été, au début des années 2000, un formidable terrain d'expérimentation pour de tels mouvements de ré-intermédiation.

### ***1.3. L'exemple de l'intermédiation électronique***

L'adoption d'Internet dans le monde des entreprises date du milieu des années 90. Dans de nombreux pays, Internet a joué le rôle de catalyseur pour des lancements d'entreprises (Kogut 2003a). Dans la réalité, la plupart de ces nouvelles opportunités concernent de nouvelles formes d'intermédiation comme les portails, les agrégateurs, les sites d'enchères et autres faiseurs de marchés (Mahadevan 2000 ; Lucking-Reiley et Spulber 2001) et les infomédiaires, aux caractéristiques bien particulières (Belleflamme et Neysen 2007).

L'intermédiation électronique a permis l'émergence de nouvelles formes d'échange. Mais chaque chaîne de transactions est historiquement et culturellement organisée autour de processus spécifiques, de standards, d'incitation, de mécanismes et de normes, que Helper et MacDuffie (2003) appellent « modes d'échange ». Ainsi, de la même manière que les pays ne peuvent se débarrasser de leurs systèmes juridiques en place, de leurs réseaux d'entreprises, de leurs héritages concurrentiel et technologique du jour au lendemain (Kogut 2003b), les firmes dans des chaînes d'offre spécifiques ne peuvent se débarrasser de leurs schémas traditionnels de transactions même si Internet est un catalyseur pour de nouvelles formes d'échanges (Helper et MacDuffie 2003). Quelques expérimentations spectaculaires, comme eBay ou Dell, ont certes conduit à une désintermédiation des transactions. Toutefois, l'émergence d'Internet n'a généralement ni menacé l'existence des intermédiaires (Brousseau 2002) ni révolutionné les règles du jeu concu-

rentiel (Porter 2001). Il faut donc considérer plus modestement des mouvements de ré-intermédiation.

Ces mouvements peuvent se traduire par des modifications dans la nature même des biens produits. Ainsi, Benghozi et Paris (2003) montrent comment les modalités technologiques de la diffusion de programmes audiovisuels (cryptage, satellite, hertzien...) déterminent la structure du marché, entre marché d'intermédiation et marché de prescription, et, au final, la nature des biens échangés. Nguyen et Pénard (2004) expliquent comment Internet a encouragé une certaine forme de gratuité dans les échanges, en particulier informationnels. Les acteurs marchands vont alors s'appuyer sur ces échanges gratuits pour concevoir leurs biens, les services et les modes de relations clientèle associés.

La technologie n'est donc pas neutre dans la définition des modes d'échanges et des biens et services produits. L'essor d'Internet a ainsi constitué une opportunité technologique inhabituelle pour réintermédier les relations. Mais dans cet article, l'ambition n'est pas d'étudier l'intermédiation électronique en tant que telle, mais de prendre cette forme d'intermédiation comme exemple significatif d'un mouvement de ré-intermédiation. Si l'on admet l'impact des changements technologiques sur les transactions et les biens ou services échangés, l'objet de recherche est autre : il concerne la manière dont les mouvements de ré-intermédiation correspondent à une volonté de changer la répartition du pouvoir, donc de la valeur, dans la chaîne d'interrelations marchandes. A notre connaissance, cette volonté stratégique n'a pas été traitée dans la littérature sur l'intermédiation « classique » ou électronique. Pour combler ce manque, nous proposons la notion de stratégie d'intermédiation.

## **2. Stratégie d'intermédiation**

Les relations inter-firmes sont faites d'un enchevêtrement complexe de négociations rudes et de coopérations étroites, de confiance interpersonnelle et de décisions savamment calculées, d'accords long-terme et de contrats à un coup, en fonction du type de bien ou de service qui est échangé, et des caractéristiques des entreprises qui prennent part à la transaction. La stabilité des relations inter-firmes est due à des modes d'échange bien définis, qui constituent un cadre pour cet enchevêtrement complexe de liens distants et encastrés. Il y a donc généralement un statu quo initial, une configuration relativement stable de la répartition du pouvoir et de la valeur entre les différents acteurs de la chaîne globale.

Les stratégies d'intermédiation consistent en la création d'un nouvel intermédiaire dans le système d'interrelations, avec l'objectif de changer les modes d'échanges existants et de tirer profit d'une nouvelle répartition de la valeur. Redéfinir les modes d'échange signifie changer la manière dont les liens distants et les liens encastrés sont organisés dans le système. Plus généralement, cela signifie changer la structure des transactions – liens distants et encastrés – et donc la structure de la chaîne de valeur globale concernée. Les nouveaux acteurs commerciaux intermédiaires vont soit survivre, soit disparaître. S'ils deviennent essentiels aux interrelations dans le système, ils survivent et contribuent à redéfinir durablement les modes d'échange. Dans ce cas, les stratégies d'intermédiation mises en œuvre pendant la période précédente conduisent à une nouvelle répartition stable de la valeur entre les acteurs.

### **3. Protocole de recherche**

Cette recherche a commencé lors de l'essor d'Internet, en 2000. Il y avait à cette époque une idée partagée par beaucoup d'analystes et de journalistes sur l'inéluctabilité d'une désintermédiation des relations économiques. Or, la plupart des nouveaux modèles économiques consistaient justement à ré-intermédier les relations. Après une interrogation sur la notion « d'intermédiation », il est apparu que les seuls ayant étudié en profondeur cette notion étaient les économistes. Le champ de la stratégie et du management l'ignorait en tant que phénomène particulier, alors que dans la réalité, l'intermédiation apparaissait à la fois comme un phénomène dynamique – la structure des transactions évoluaient en fonction des nouveaux acteurs intermédiaires qui étaient créés – et stratégique – les motivations des entreprises pour ré-intermédier les relations étaient liées à des questions de création et d'appropriation de valeur. Dès le début de la recherche, j'avais donc ces considérations à l'esprit : l'intermédiation n'est pas uniquement une question d'efficacité de marché, mais également (surtout ?) un phénomène stratégique. A partir de ces considérations est venue la notion de « stratégie d'intermédiation ».

Ainsi, au lieu de poser la question de savoir pourquoi il existe des intermédiaires sur le marché, comme le font les économistes, nous avons commencé par définir l'objet de recherche « intermédiation » d'un point de vue stratégique, ce qui a conduit à poser la question de l'intérêt qu'il y a pour une entreprise donnée à créer un nouvel intermédiaire, et des conditions de succès d'une telle stratégie. Puis, à partir d'une étude empirique de plusieurs cas, mis en forme de manière narrative au sens de Dumez et Jeunemaître (2005), nous avons cherché à



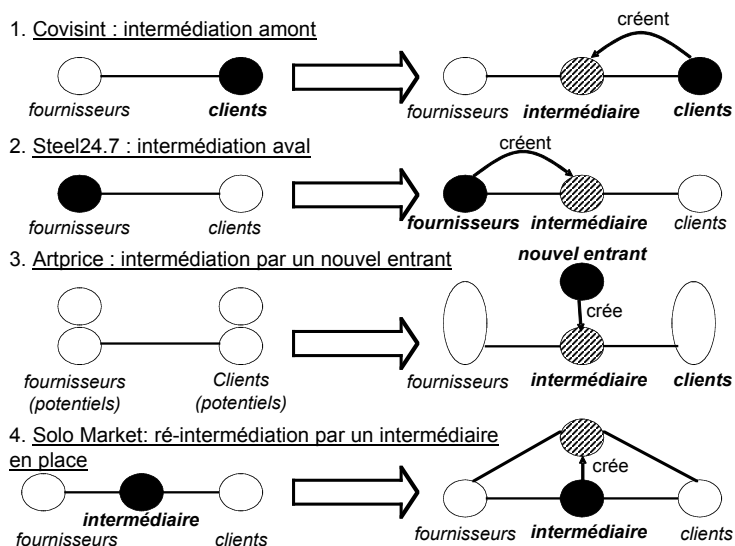
évaluer et paramétrer la portée stratégique de l'intermédiation en centrant l'analyse sur la dynamique des relations de pouvoir inter-firmes, des modes d'échange (liens distants et encastrés) et de la répartition de la valeur dans la chaîne. Les études de cas et leur analyse comparative (Ragin 1987) ont permis de faire émerger une dynamique sur ces thématiques, confirmant l'existence des stratégies d'intermédiation et complétant la construction théorique initiale.

Les études de cas ont été menées pendant l'expansion d'Internet, entre 2000 et 2003. Les cas ont été choisis pour leurs caractéristiques différenciées. Les données viennent principalement de documents internes, de revues de presse, d'articles dans des revues spécialisées. J'ai également confirmé les données par des entretiens d'acteurs dans les entreprises ou les secteurs étudiés (voir annexe pour une description des données).

#### 4. Présentation des cas

Les quatre cas se réfèrent tous à la création d'un nouvel intermédiaire, présenté comme neutre et indépendant lors de sa création. Ils présentent des configurations d'intermédiation différentes, présentées figure 1.

**Figure 1** - Stratégie d'intermédiation : quatre cas contrastés



#### **4.1. Covisint : l'intermédiation amont**

En février 2000, DaimlerChrysler, Ford Motor Company et General Motors créent la plate-forme Covisint. L'objectif est d'intermédiaire les relations entre les constructeurs automobiles et leurs fournisseurs de rang 1, à travers trois types d'outils : les outils de transactions – catalogues privés, gestion des actifs à réaffecter, enchères –, les outils de supply chain management qui permettent de partager de l'information en temps réel sur les stocks, les prévisions de la demande, les facturations, et les outils de collaboration incluant des espaces de travail virtuels, des systèmes de conférences en ligne et des plates-formes de visualisation en trois dimensions.

#### **4.2. Steel24.7 : l'intermédiation aval**

En juin 2000, les producteurs européens d'acier Arbed/Aceralia, Corus, Thyssenkrupp Steel et Usinor lancent Steel24.7, plate-forme censée être un « consortium » centralisant les opérations d'achats et de ventes dans l'industrie de l'acier. L'objectif est d'intermédiaire les relations entre les producteurs d'acier et certains de leurs clients. Les produits vendus via la plate-forme sont principalement des aciers de base et les clients sont principalement des petits clients industriels n'ayant pas des besoins d'aciers à très haute valeur ajoutée. Steel24.7 est présenté comme un acteur neutre et indépendant contribuant à réduire les coûts de transaction. L'intermédiation repose sur plusieurs types d'outils : les « offer to sell », par lesquels les producteurs proposent leurs produits et services en ligne, le système « quotation request » qui permet aux acheteurs d'afficher leurs besoins, les catalogues électroniques, les enchères et un outil de suivi des commandes « order progress ».

#### **4.3. Artprice : l'intermédiation par un nouvel entrant**

En février 1997, le groupe Serveur, spécialisé dans la gestion des bases de données administratives et juridiques, se diversifie dans le marché de l'art en créant Artprice. Artprice est censé transformer un marché opaque en un marché transparent. L'objectif est d'intermédiaire les relations entre ceux qui possèdent l'information et ceux qui en ont besoin, comme les compagnies d'assurance, les banques, les collectionneurs, les acheteurs potentiels, etc. L'intermédiation consiste en une centralisation, en un retraitement et en une distribution de l'information auprès du public. Artprice construit rapidement une base de données en achetant des bases dans le monde entier et en collectant de manière journalière les résultats d'enchères à travers le monde. Il reste extérieur aux transactions d'œuvres.

#### ***4.4. Solo Market : ré-intermédiation par un intermédiaire en place***

Solo Market, lancé en 1999, est le fruit d'une histoire déjà longue d'électronisation des transactions bancaires en Scandinavie. Mais ce n'est pas une plate-forme de e-banking : il s'agit d'une place de marché commerciale visant à intermédier les transactions entre les clients individuels et professionnels de Nordea, banque leader dans les pays nordiques. L'objectif est d'inciter les marchands-clients à vendre des produits et des services à n'importe quel autre client de Nordea et ainsi à utiliser les produits et services financiers proposés par Nordea. L'intermédiation par Solo Market repose sur deux principaux outils : un système électronique qui permet de payer directement avec un simple mot de passe (e-paiement), et la possibilité pour le marchand d'envoyer une facture électronique au consommateur, qui paye en retour. Le fait qu'une banque soit à l'origine du projet constitue une garantie pour les transactions financières entre les deux parties.

### **5. Enseignements tirés de l'étude comparative des cas**

La comparaison des cas permet d'évaluer la pertinence empirique de la notion de stratégie d'intermédiation et de la compléter. Nous avons classé les apports des cas en trois catégories qui en suivent la dynamique : les conditions initiales en termes de répartition du pouvoir entre les parties à la transaction, l'impact de la ré-intermédiation sur les modes d'échange, et les conséquences sur la performance de la firme initiatrice.

#### ***5.1. Les conditions initiales***

Sur la question de la répartition initiale du pouvoir, il faut faire une distinction entre Covisint, Steel24.7 et Solo Market d'un côté, qui ont été créés par des acteurs en place, et Artprice de l'autre côté, qui est créé par un nouvel entrant sur le marché de l'art. Dans les trois premiers cas, les initiateurs sont des acteurs qui dominent leurs chaînes d'offre en termes de pouvoir : les grands constructeurs automobiles versus les équipementiers (Covisint), les producteurs européens d'acier versus les petits clients (Steel24.7), Nordea versus des clients individuels et professionnels (Solo Market). Des initiatives ont pu être prises par des acteurs moins dominants, mais sans viabilité. En particulier, dans l'industrie automobile, cinq mois après la création de Covisint,

huit grands fournisseurs, parmi lesquels Delphi, Eaton, Motorola, TRW et Valéo, annoncent qu'ils fondent un groupe de réflexion et d'étude, appelé S8, visant à décider comment mettre en commun leurs efforts pour utiliser la technologie Internet dans « l'amélioration » de leurs relations avec les constructeurs automobiles. Sous la pression de leurs clients, en particulier de General Motors, ils ont tous abandonné ce projet indépendant et rejoignent Covisint. Quelques fournisseurs spécifiques plus puissants ont réussi à créer leur propre plate-forme. Ce fut le cas de la plate-forme « RubberNetwork », qui regroupait les grands fournisseurs de pneus et de caoutchouc comme Dunlop, Goodyear et Michelin. Pour qu'une plate-forme d'échanges soit créée, il semble nécessaire que les initiateurs aient un avantage en termes de pouvoir dans leur chaîne d'offre.

Le cas de l'intermédiation par un nouvel entrant est différent, puisque l'initiateur rentre sans aucun pouvoir préétabli dans le système. Le marché de l'art est dominé par les experts, qui connaissent la valeur des œuvres – ou qui font la valeur des œuvres – et qui contribuent à l'opacité du marché. Le fondateur d'Artprice expliquait qu'il voulait radicalement changer la répartition du pouvoir sur le marché de l'art en luttant contre les asymétries d'information. L'objectif général était de « normaliser » le marché, en postulant que certains acteurs avaient besoin de plus de transparence pour effectuer avec confiance des transactions d'œuvres ou offrir des services adaptés comme des assurances ou des financements.

Cette première série d'apports issus des cas est synthétisée dans l'encadré 1 ci-dessous.

**Encadré 1** - Les conditions initiales à la création d'un nouvel intermédiaire

Les acteurs choisissant de créer un nouvel intermédiaire dans une chaîne de transactions sont soit des acteurs qui dominent cette chaîne soit des acteurs externes qui veulent déranger l'actuelle répartition du pouvoir dans la chaîne. Les objectifs à une telle création sont le maintien ou l'augmentation du pouvoir de la firme initiatrice dans le premier cas ou l'affirmation d'un pouvoir nouveau dans le second cas.
--

## **5.2. Intermédiation et modes d'échange entre les acteurs**

Dans le secteur de l'automobile, les constructeurs ont développé des relations plus encastrées avec leurs équipementiers de rang 1 depuis le

milieu des années 80. La répartition du pouvoir dans la chaîne est devenue moins asymétrique que par le passé. A la fin des années 90, les constructeurs américains ont commencé à souffrir de faibles marges et d'une forte concurrence par les prix, ce qui a révélé des tensions dans la chaîne. Covisint a été lancée à un moment où les constructeurs automobiles américains avaient besoin de regagner du pouvoir sur leurs équipementiers de rang 1. Les outils d'enchères et de catalogues, en facilitant la comparaison entre les fournisseurs, et les outils de supply chain management, en standardisant le processus d'approvisionnement, peuvent remettre en question le pouvoir de négociation des équipementiers sur les constructeurs. Les outils de collaboration, sans remettre en question la nécessité d'une collaboration entre les constructeurs et leurs équipementiers de rang 1, ont tendance à standardiser et à automatiser le processus de co-design et de co-développement. Covisint constitue ainsi une tentative de la part des constructeurs automobiles américains de « désencastrer » leurs relations avec leurs fournisseurs en se recentrant sur des aspects plus transactionnels.

Les tensions apparaissent différemment dans le secteur de l'acier, où les gros producteurs vendent de l'acier de base à leurs petits clients. Dans ce cas, le principal défi consiste à réduire les coûts de vente – afin de rester profitable sur un marché où la compétition par les prix est rude – et à verrouiller leurs clients. « Dans la sidérurgie », expliquait un directeur de Steel24.7 interviewé en 2001, « les gens se connaissent. On ne découvre pas quelqu'un qui aurait envie d'acheter une bobine d'acier comme ça, du jour au lendemain ». Steel24.7 capitalise donc sur les relations existantes et propose une intégration plus grande entre les deux parties à la transaction, avec des systèmes électroniques d'approvisionnement communs, en particulier. Cela doit conduire à un plus grand verrouillage des petits clients et, par conséquent, un plus fort pouvoir de négociation des vendeurs.

Dans le cas Solo, les tensions sont liées à la menace que les clients puissent quitter la banque et à leur réticence à dépenser plus d'argent dans les services bancaires. Solo Market constitue une manière à la fois de fidéliser la clientèle et de monétiser les relations en capitalisant sur le statut déjà bien établi d'intermédiaire bancaire.

Sur le marché de l'art, les tensions proviennent principalement de la difficulté pour les vendeurs de trouver de nouveaux clients et de créer des relations de confiance. Artprice constitue une initiative intéressante car, tout en prenant en compte ces tensions, elle propose une solution très différente de celle consistant à favoriser les relations humaines et

l'expertise. Elle vise à transformer le marché de l'art en un marché transparent et facilement compréhensible, par la diffusion d'indicateurs économiques comprenant des cotations et des outils économétriques. En d'autres termes, Artprice propose de « désencastrer » un marché fortement encadré en se focalisant sur les aspects purement transactionnels des relations sans pour autant interférer directement dans les transactions. Ces éléments sont synthétisés dans l'encadré 2.

**Encadré 2** - Impact de l'intermédiation sur les modes d'échange entre les acteurs

*La création d'un nouvel intermédiaire change les modes d'échanges de l'entreprise focale avec ses fournisseurs ou ses clients. Si les modes d'échanges initiaux sont caractérisés par un fort encastrement, l'intermédiaire aura tendance à « désencastrer » la relation en lui substituant des liens plus distants. S'ils sont caractérisés par une forte distance, alors l'intermédiaire aura tendance à diminuer le pouvoir de négociation des clients.*

### 5.3. Intermédiation et dynamique de la valeur

L'intermédiation amont est certainement le pire des cas : en dépit d'efforts financiers et humains considérables, Covisint n'a pas réussi à changer la répartition du pouvoir entre les constructeurs automobiles et leurs fournisseurs de rang 1. Par comparaison, l'intermédiation aval, Steel24.7, a connu une réussite plus grande dans la résolution de certaines tensions. L'intermédiation par un nouvel entrant (Artprice) a eu des débuts difficiles. Après des années de revenus faibles et de pertes, 2004 fut la première année de croissance des revenus et 2005 l'année des premiers profits. La ré-intermédiation par un intermédiaire en place (Solo Market) était apparemment plus fructueuse, avec une acceptation rapide de la plate-forme par les clients de Nordea. Pour être viable, le nouvel intermédiaire doit créer de la valeur pour les deux parties à la transaction et doit changer la répartition du pouvoir à l'avantage de l'initiateur, ce qui signifie que, au final, une part de la valeur sera appropriée par l'initiateur. En d'autres termes, il y a une nécessité de symétrie avec un objectif final d'asymétrie. Cela se révèle particulièrement paradoxal dans le cas de l'intermédiation amont et aval, où les initiateurs sont l'une des deux parties à la transaction.

Deux différences entre les cas peuvent expliquer ces divergences en termes de résultats et résoudre le paradoxe évoqué : la rapidité avec la-

quelle le nouvel intermédiaire s'est imposé et son potentiel à changer les relations existantes entre les deux parties à la transaction.

Les constructeurs automobiles ont adopté un style autoritaire dans la mise en œuvre de Covisint. La création de la plate-forme a été décidée sans concertation avec les fournisseurs, lesquels, en retour, ont toujours montré de la réticence à l'utiliser. Au contraire, Steel24.7 a été mise en œuvre à travers des phases successives de dialogue. En Novembre 2001, des utilisateurs pilotes étaient choisis pour tester une des premières versions de la plate-forme. Puis en janvier 2002, une version améliorée était proposée à un petit nombre d'utilisateurs, et d'autres utilisateurs potentiels étaient invités à s'inscrire et à exprimer leurs souhaits. En juillet 2002, une nouvelle version améliorée était lancée et à nouveau testée. Cette phase pilote a duré jusqu'en juin 2003.

La même comparaison peut être réalisée entre Solo-Market et Artprice. Artprice a investi de manière soudaine le marché de l'art et a essayé d'imposer rapidement son modèle économique. Des campagnes de communication coûteuses venaient en renfort pour gagner en légitimité, comme du sponsoring culturel ou la création d'un musée privé à Lyon en 2000 et 2001. Cette agressivité diffère du style très progressif de Nordea avec Solo Market. Cette plate-forme de e-commerce est apparue comme une étape supplémentaire dans une stratégie plus globale de dématérialisation des transactions dans le système bancaire Nordique, initiée dès 1982. Les clients sont donc habitués aux outils électroniques, car ils ont été progressivement amenés à les utiliser.

Concernant la manière dont l'intermédiation change la répartition de la valeur entre les deux parties, il faut, encore une fois, faire la distinction entre Covisint et Artprice d'un côté, Steel24.7 et Solo-Market de l'autre. Covisint et Artprice devaient remplacer des relations encadrées en relations plus distantes. Covisint, en intermédiant électroniquement toutes les catégories de relations entre les constructeurs et les équipementiers, a contribué à minimiser l'importance de la confiance interpersonnelle et à assimiler la notion d'information fine à des données standardisées et facilement transférables. Artprice, sur le marché de l'art, a lui aussi minimisé la valeur de l'expertise comme fondement de la confiance, en révélant le vrai prix de l'art à tout acteur prêt à payer pour. Il a aussi réduit la notion d'information fine à quelques données objectives comme l'artiste, la période, le type d'œuvre et le prix. Plus que la fourniture d'un nouveau service, Artprice propose de redistribuer la valeur au détriment des acteurs dont la rente repose sur l'opacité de marché, au bénéfice des clients et de lui-même. Covisint fut un échec

total et Artprice n'a pas atteint son objectif de devenir la référence sur le marché de l'art. Mais il a réussi à créer de nouvelles routines : les revenus en hausse montrent que, sans se substituer aux experts, il constitue une source d'information complémentaire que les acheteurs, les collectionneurs ou les amateurs prennent l'habitude d'utiliser.

Steel 24.7 et Solo Market ont, eux aussi, créé de nouvelles routines. Steel24.7 s'est concentré sur des clients qui n'avaient pas développé des relations étroites avec les producteurs d'acier. En leur proposant des outils supposés leur faciliter les processus de transaction, la plateforme a contribué à créer de nouvelles routines transactionnelles. De plus, ces outils nécessitant l'installation de systèmes électroniques spécifiques, rejoindre la plate-forme entraînait un plus grand degré de dépendance – donc une capacité d'appropriation de rente plus grande pour les fournisseurs – avec, en retour, une meilleure efficacité transactionnelle. Solo Market visait à créer des liens transactionnels entre des acteurs jusqu'alors non reliés entre eux, et ainsi à faire émerger de nouvelles routines. L'outil particulier de « liste d'événements », qui permet à un client d'être orienté vers des offres spécifiques selon l'événement qui le concerne (voyage, anniversaire...) constitue un exemple de ces nouvelles routines. Steel24.7 et Solo Market n'ont pas remis en question les relations encastrées, mais c'est plutôt lié à la spécificité des conditions initiales qu'à des choix stratégiques. Les aciéristes n'avaient pas de liens encastrés avec leurs petits clients, et, dans le cas de Nordea, il n'y avait aucune relation entre les acheteurs et les vendeurs potentiels sur Solo Market, même s'ils étaient tous clients de Nordea. Ces configurations initiales ont donné l'opportunité de créer de nouvelles routines dans des relations non encastrées, ce qui explique en partie le succès relatif dans ces deux cas (encadré 3).

**Encadré 3** - Impact de l'intermédiation sur la dynamique de la valeur



*La création d'un nouvel intermédiaire est un succès s'il change la répartition du pouvoir, donc de la valeur, dans la chaîne de valeur globale, à l'avantage de l'initiateur. Une condition nécessaire réside dans le degré d'acceptation du nouvel intermédiaire par les autres parties à la transaction. L'acceptation est facilitée si l'intermédiaire s'impose de manière progressive, s'il ne substitue pas des liens distants aux liens encastrés (lorsque les liens initiaux sont plutôt encastrés) et s'il crée de nouvelles routines dans les modes d'échanges existants (lorsque les liens initiaux sont plutôt distants).*

## **6. Discussion**

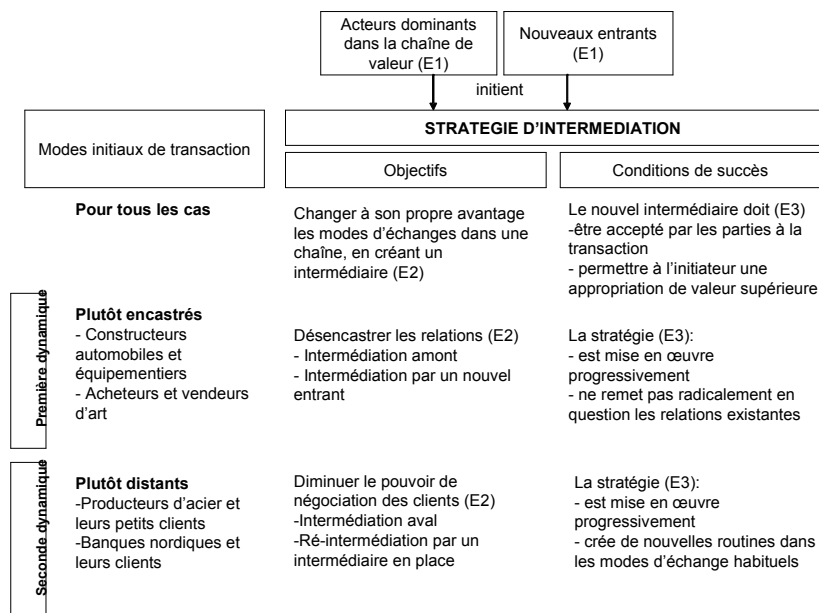
Pour une entreprise, se poser comme intermédiaire n'a pas pour objectif stratégique l'amélioration de l'efficacité des marchés, même si, d'un point de vue économique, l'intermédiation aboutit à cette amélioration (Lim 1981; Gehrig 1993; Biglaiser et Friedman 1994). Considérer l'intermédiation comme un ensemble de fonctions qui permet aux marchés de fonctionner malgré leur imperfection (Spulber 1999) est intéressant mais très insuffisant d'un point de vue managérial. L'intermédiation doit plutôt être vue comme une conséquence d'un choix effectué par une entreprise donnée à un moment donné. L'intermédiation est une stratégie. Les stratégies d'intermédiation existent : elles visent à changer la répartition du pouvoir et les modalités d'appropriation de la valeur entre les parties à l'échange. Les cas permettent donc d'affirmer la pertinence empirique de notre construction théorique. La comparaison des cas permet également de compléter cette construction en ce qui concerne la dynamique de telles stratégies.

### **6.1. Deux dynamiques types pour les stratégies d'intermédiation**

La première dynamique type correspond à des modes de transaction de départ plutôt encastrés. Une stratégie d'intermédiation va alors chercher à les désencastrer. Cela complète la théorie de l'encastrement (Granovetter 1985), qui ne prend pas en compte les relations de pouvoir entre les acteurs et qui se focalise sur les avantages et risques organisationnels associés aux liens encastrés. Dans les cas, il apparaît que des liens encastrés, en équilibrant les relations, peuvent poser problème à l'acteur dominant. Mais remettre en question les liens encastrés constitue une tâche difficile. Si la stratégie les remet radicalement en question, elle échoue. Ce constat peut s'expliquer par l'importance de la confiance et les transferts d'information fine dans les relations encastrées (Uzzi 1996). De plus, les modes d'échange ne peuvent pas être ré-

volutionnés du jour au lendemain, comme expliqué par Kogut (2003b) et Helper et MacDuffie (2003). Pour réussir, la stratégie doit être mise en oeuvre de manière progressive et la confiance héritée des conditions initiales doit être préservée. La seconde dynamique type correspond à des modes de transaction initiaux plutôt distants. L'objectif consiste ici à diminuer le pouvoir de négociation des clients et à les verrouiller dans la relation. Pour être accepté, le nouvel intermédiaire doit créer de la valeur. Les conditions de succès sont alors la mise en oeuvre progressive, comme pour la première dynamique type, et la capacité de l'intermédiaire à créer de nouvelles routines dans les modes habituels de transaction.

**Figure 2** - Deux dynamiques types pour les stratégies d'intermédiation  
(Les « E » sont des renvois aux encadrés)



## 6.2. Création, appropriation de valeur et stratégies d'intermédiation

Le succès des stratégies d'intermédiation tient à la captation de valeur qu'elles permettent. Si l'on considère qu'une telle stratégie vise à augmenter le pouvoir de la firme initiatrice sur les parties à la transaction, on peut se demander comment le nouvel intermédiaire peut ne pas

être rejeté par les parties défavorisées. Une réponse possible réside dans les gains d'efficacité. Sans gain d'efficacité, le surplus total dans la chaîne est stable. L'autre partie à la transaction va donc nécessairement perdre ce que capture le nouvel intermédiaire. C'est un jeu à somme nulle. Mais sur le long terme, cette configuration ne paraît pas tenable, comme le suggère le cas de l'intermédiation amont. Quand l'intermédiation permet des gains d'efficacité, chaque partie peut tirer profit de la nouvelle structure de la chaîne : c'est un jeu à somme positive. Les parties moins avantagées acceptent de participer aux transactions car, en dépit d'une inégalité de pouvoir, elles reçoivent une partie du surplus. En d'autres termes, la création et l'appropriation de valeur surviennent simultanément. Ce point constitue la traduction théorique du constat empirique selon lequel le nouvel intermédiaire doit être accepté par les autres acteurs de la chaîne. Si la stratégie est créatrice de valeur – en particulier par des gains d'efficacité – alors l'impact du nouvel intermédiaire sur la capacité des autres acteurs à s'approprier de la valeur est, au pire, neutre (tous les gains d'efficacité vont à l'initiateur) ou positif ; chaque acteur de la chaîne bénéficie de la valeur créée, même si la répartition est inégalitaire.

## Conclusion

Partant du constat que l'essor d'Internet dans les années 2000 a offert l'opportunité à certaines firmes de ré-intermédier leurs relations clients et fournisseurs, l'article propose de réexaminer la notion d'intermédiation d'un point de vue stratégique. Il souligne la portée et les limites de l'approche micro-économique de l'intermédiation, et établit théoriquement et empiriquement le concept de « stratégie d'intermédiation ». Il place les dynamiques de pouvoir et de capture de valeur au cœur du concept.

La confrontation de la revue de littérature à des cas empiriques de ré-intermédiation durant l'essor d'Internet conduit à distinguer deux dynamiques types. Lorsque les modes de transactions initiaux sont plutôt encastrés, une stratégie d'intermédiation permet de les « désencastrer » en ajoutant un maillon dans la chaîne. Lorsque les modes de transactions initiaux sont plutôt distants, une stratégie d'intermédiation va verrouiller les clients et leur retirer du pouvoir de négociation.

L'intermédiation est une composante essentielle des marchés. L'envisager comme une stratégie permet de se libérer de la vision classique statique qui ignore la capacité des intermédiaires à organiser les

marchés à leur propre avantage. Le champ de la stratégie, qui de manière classique se focalise sur les marchés de production, gagnerait certainement en réalisme et en portée empirique à consacrer plus d'analyses au rôle de l'intermédiation dans la dynamique des marchés et des chaînes de valeur globale.

### Annexe : description des données

Sources des données pour les études de cas : nombre (pourcentage arrondi)

	Steel24-7	Covisint	Artprice	SoloMarket
Interviews / speeches	3 (7%)	3 (4%)	4 (8%)	2 (2%)
Documentation interne	11 (26%)	11 (15%)	22 (41%)	21 (28%)
Revue Internet	5 (12%)	22 (31%)	5 (9%)	12 (16%)
Organismes publics	3 (7%)	5 (7%)	5 (10%)	2 (3%)
Revue / sites sectoriels	17 (40%)	17 (24%)	9 (17%)	5 (7%)
Revue généralistes	4 (8%)	12 (18%)	6 (11%)	30 (40%)
Autres	0%	1 (1%)	2 (4%)	3 (4%)
<i>Total</i>	<i>43 (100%)</i>	<i>71 (100%)</i>	<i>53 (100%)</i>	<i>75 (100%)</i>

### Bibliographie

- Bagehot W. (1971), « The Only Game in Town », *Financial Analysts Journal*, vol. 27, p. 12-14.
- Belleflamme P. et Neysen N. (2007), « Coopetition in Infomediation: General Analysis and Application to e-Tourism », Working Paper, crecis012007, 21 pages.
- Benghozi P.-J. et Paris T. (2003), « De l'intermédiation à la prescription: le cas de la télévision », *Revue Française de Gestion*, vol. 29, n° 142, janvier-février 2003, p. 205-227.
- Bettis R. A. (1998), « Commentary on 'redefining industry structure for the information age' by J.L. Sampler », *Strategic Management Journal*, vol. 19, n° 4, avril, p. 357-361.
- Biglaiser G. (1993), « Middlemen as experts », *RAND Journal of Economics*, vol. 24, n° 2, été 1993, p. 212-223.
- Biglaiser G. et Friedman J. W. (1994), « Middlemen as guarantors of quality », *International Journal of Industrial Organization*, vol. 12, n° 4, décembre, p. 509-531.

- Brousseau E. (2002), « The governance of Transaction by Commercial Intermediaries », *International Journal of the Economics of Business*, vol. 9, n° 3, novembre, p. 353-374.
- Cosimano T. F. (1996), « Intermediation », *Economica*, vol. 63, n° 249, février, p. 131-143.
- Dumez H. et Jeunemaître A. (2005), « La Démarche Narrative en Economie », *Revue Economique*, vol. 56, n° 4, juillet, p. 983-1005.
- Froehlicher T. (2000), « La dynamique de l'organisation relationnelle: conventions et réseaux sociaux au regard de l'enchevêtrement des modes de coordination », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 3, n° 2, juin 2000, p. 113-143.
- Garman M. B. (1976), « Market Microstructure », *Journal of Financial Economics*, vol. 3, p. 257-275.
- Gates B. (1996), « Chapter 8: Friction-Free Capitalism », *The Road Ahead*, Penguin USA.
- Gehrig T. (1993), « Intermediation in Search Markets », *Journal of Economics & Management Strategy*, vol. 2, n° 1, printemps, p. 97-120.
- Granovetter M. (1985), « Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, vol. 91, n° 3, novembre 1985, p. 481-510.
- Hackett S. C. (1992), « A comparative analysis of merchant and broker intermediation », *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 18, p. 299-315.
- Helper S. et MacDuffie J. P. (2003), « Suppliers and Intermediaries », in B. Kogut (Éd.), *The Global Internet Economy*, The MIT Press.
- Kogut B. (2003a), « From Pockets of Experimentation to Institutional Change », in B. Kogut (Éd.), *The Global Internet Economy*, The MIT Press.
- Kogut B. (2003b), « Introduction: the Internet Has Borders », in B. Kogut (Éd.), *The Global Internet Economy*, The MIT Press.
- Li Y. (1998), « Middlemen and private information », *Journal of Monetary Economics*, vol. 42, p. 131-159.
- Lim C. (1981), « Risk Pooling and Intermediate Trading Agents », *Canadian Journal of Economics*, vol. 14, n° 2, mai 1981, p. 261-275.
- Lucking-Reiley D. et Spulber D. F. (2001), « Business-to-Business Electronic Commerce », *Journal of Economic Perspectives*, vol. 15, n° 1, hiver 2001, p. 55-68.
- Mahadevan B. (2000), « Business Models for Internet-Based E-Commerce: an Anatomy », *California Management Review*, vol. 42, n° 4, été 2000, p. 55-69.

- Nguyen G. D. et Pénard T. (2004), « La gratuité à la croisée des nouveaux modèles d'affaires sur l'Internet: Nouvelles réflexions sur l'internet », *Réseaux*, n° 124, p. 81-109.
- Porter M. E. (1980), *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, The Free Press.
- Porter M. E. (2001), « Strategy and the Internet », *Harvard Business Review*, vol. 79, n° 2, mars, p. 63-78.
- Ragin C. C. (1987), *The Comparative Method*, University of California Press.
- Spulber D. F. (1996), « Market Making by Price-Setting Firms », *The Review of Economic Studies Limited*, n° 63, p. 559-580.
- Spulber D. F. (1999), « Market microstructure and intermediation », in D. F. Spulber (Éd.), *Market Microstructure: Intermediaries and the theory of the firm*, Cambridge University Press.
- Uzzi B. (1996), « The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: the Network Effect », *American Sociological Review*, vol. 61, n° 4, août, p. 674-698.
- Uzzi B. (1997), « Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness », *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, n° 1, mars, p. 35-67.
- Williamson O. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press.
- Yavas A. (1994a), « Economics of Brokerage: An Overview », *Journal of Real Estate Literature*, vol. 2, p. 169-195.
- Yavas A. (1994b), « Middlemen in Bilateral Search Markets », *Journal of Labor Economics*, vol. 12, n° 3, p. 406-429.