



L'utilisation d'une place de marché électronique: une stratégie collective contre des stratégies individuelles ? – une étude exploratoire de trois cas

Joëlle BENDA

Enseignant-Chercheur, Docteur
GRID, ENSAM-ESTP

Maison de la Recherche de l'ESTP
30, Avenue du Président Wilson 94230 CACHAN
Joelle.benda@tiscali.be

Résumé

La présente étude a pour objet d'examiner la dimension stratégique des systèmes d'information interorganisationnels en tant que plateformes d'information qui relient des entreprises dont les objectifs et les intérêts peuvent être différents. En explorant le phénomène encore récent et peu étudié que sont les places de marché électroniques, la recherche vise à décrire et à comprendre les enjeux stratégiques liés à la tension entre les intérêts individuels des entreprises, acheteurs et fournisseurs, et l'intérêt collectif d'utiliser un système d'information commun.

L'apport de ce travail, qui a consisté à faire des allers-retours entre un cadre théorique en évolution et une étude qualitative de trois cas, est double. Tout d'abord, il met en évidence les apports et les limites de la théorie des coûts de transaction pour étudier les places de marché électroniques. La recherche d'efficacité par la réduction des coûts de coordination est une variable explicative mais elle n'est pas la seule car l'utilisation d'une place de marché électronique n'obéit pas uniquement à un calcul rationnel et économique. Elle peut aussi être une stratégie au service des stratégies individuelles et collectives des organisations utilisatrices. Il s'agit de gérer l'information et la connaissance au sein de la place de marché pour construire une connaissance commune.

Ensuite, l'analyse des interactions stratégiques grâce au management stratégique et aux derniers développements de l'économie industrielle permet de montrer que le mécanisme organisationnel des places de marché électroniques repose sur une tension entre des intérêts individuels économiques (réduire les coûts et être compétitif) et un intérêt collectif stratégique (construire une connaissance commune). En fait, les entreprises doivent chercher à résoudre cette tension en gérant la façon dont les informations circulent et dont la connaissance est construite en fonction des besoins et du degré d'interdépendance des entreprises.

Mots clefs: stratégies collectives et individuelles, systèmes d'information interorganisationnels, place de marché électronique, divergences d'intérêts, gestion de la connaissance

1. INTRODUCTION

Au début des années 1980, les praticiens comme les chercheurs prennent conscience du «potentiel stratégique» des systèmes d'information interorganisationnels (SIO) (Baile et Trahand, 1999). Ces systèmes, qui automatisent les flux d'information entre des organisations distinctes constituées en réseau, sont non seulement des outils de traitement et de diffusion de l'information mais aussi des ressources nouvelles pour accroître la compétitivité des entreprises. De fait, la dimension stratégique des SIO est double. La plupart des travaux en stratégie font apparaître que le SIO joue un rôle stratégique parce qu'il permet de gérer l'information de façon stratégique (stratégies de différenciation, de réduction des coûts, d'augmentation de la capacité de traitement, etc.) et d'obtenir ou de maintenir un avantage concurrentiel (McFarlan et al., 1983; Cash et Konsynski, 1985; Porter et Millar, 1986; Bernasconi, 1996). Mais la littérature ne fait que sousentendre un autre aspect stratégique qui est étroitement lié au premier: le SIO est l'outil-support des stratégies des entreprises qui cherchent à entretenir des relations étroites avec leurs partenaires pour faire face à un environnement de plus en plus turbulent, fragmenté et rapide (Baumard et Benvenuti, 1998; Camison et Lapiedra, 1999).

La présente étude a pour objet d'examiner ce second aspect de la dimension stratégique des SIO en cherchant à décrire et à comprendre les enjeux stratégiques liés à l'utilisation d'une plateforme d'information commune.

Pour ce faire, nous nous sommes intéressés à un type de SIO particulier qui est apparu au début des années 2000: les places de marché électroniques. Celles-ci, définies par Bakos (1991) comme des SIO qui permettent aux acheteurs et aux vendeurs d'échanger des informations sur les prix et les produits offerts, utilisent les technologies ouvertes et universelles de l'internet pour rapprocher les acheteurs et les fournisseurs en automatisant et en dématérialisant les informations liées à leurs transactions. En créant des liens de «plusieurs à plusieurs» (Favier et al., 2002), ces plateformes d'information visent à faciliter les relations commerciales interorganisationnelles (Akoka et Lang, 2002). Mais elles les rendent aussi plus complexes parce qu'elles sont le lieu de rencontre entre des entreprises qui peuvent avoir des objectifs différents. En effet, plusieurs acheteurs et plusieurs fournisseurs utilisent conjointement un même système d'information qui les relie. Aussi l'utilisation de la place de marché représente-t-elle une stratégie collective. Mais les utilisateurs sont aussi concurrents

ou partenaires commerciaux et conduisent individuellement des stratégies qui peuvent être différentes.

C'est cette conjonction d'une stratégie collective avec des stratégies individuelles qui apparaît problématique: **le projet collectif de recourir à une place de marché entre-t-il en conflit avec les stratégies individuelles des entreprises?**

La présente communication vise à présenter les résultats spécifiques d'un travail plus large, consacré aux relations economico-stratégiques entre plusieurs entreprises liées par une plateforme d'information. Dans une première partie, nous faisons appel à la littérature en management stratégique et à l'économie industrielle pour fixer le cadre théorique de la recherche. La deuxième partie décrit la méthodologie utilisée. Une étude qualitative de trois cas permet de susciter un dialogue entre la théorie et les observations pour explorer un phénomène récent et peu connu. En exposant les critères de sélection des cas, nous présentons brièvement les trois places de marché étudiées que sont Hubwoo, Covisint et Answork. Dans un troisième temps, nous cherchons à interpréter les trois principaux résultats de l'étude: l'intérêt de recourir à une place de marché est économique et stratégique, la collaboration satisfait essentiellement les intérêts individuels de certains acteurs et, enfin, l'utilisation d'une plateforme d'information commune pose un dilemme d'apprentissage interorganisationnel. Enfin, une discussion des résultats conduit à montrer que la stratégie collective, qui consiste à gérer l'information et la connaissance grâce à la place de marché, est au service des intérêts collectifs et individuels.

2. CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE

2.1 La place de marché électronique : une stratégie collective

Depuis le début des années 1980, les entreprises resserrent leurs liens contractuels avec leurs partenaires pour faire face à un environnement de plus en plus compétitif et instable. La littérature utilise un grand nombre de termes pour nommer ce mode d'arrangement contractuel: coopération, externalisation, alliance stratégique, partenariat, entente, etc. Cette diversité taxinomique reflète la diversité des stratégies qui sont toutes dites collectives parce qu'elles sont conduites conjointement par plusieurs organisations. Nous préférons le terme plus général de «collaboration» qu'emploie Koenig (1996, p. 264) pour désigner l'ensemble de ces stratégies en tant que «comportement concerté qui a pour motif d'améliorer la position relative de ses auteurs ou d'aménager le contexte de leur action».

L'utilisation d'une place de marché électronique, c'est-à-dire d'une plateforme d'information en ligne qui permet d'échanger des informations sur le processus d'échange commercial (Dominguez, 2002), représente bien une forme de collaboration: des acheteurs et des fournisseurs utilisent conjointement un système d'information pour s'échanger des informations liées à leurs transactions.

Lorsque les places de marché sont apparues au début des années 2000 grâce aux progrès technologiques de l'internet, les chercheurs comme les praticiens se sont essentiellement intéressés aux enjeux économiques de cette nouvelle forme d'activité qui semblait extrêmement prometteuse. La plupart des travaux académiques s'appuie sur la théorie des coûts de transaction pour étudier l'impact de la baisse des coûts liés à l'information sur le développement des relations marchandes entre les entreprises utilisatrices. Ils posent la question de l'efficacité de ce mécanisme contractuel dont les coûts de coordination sont faibles (Malone et al., 1987 ; Bakos, 1991; Amami, 2002) pour expliquer les modes de fonctionnement des places de marché depuis leur naissance (Amami et Thévenot, 2001; Dominguez, 2002 ; Soh et Markus, 2002) ou pour examiner le rôle des places de marché en tant qu'intermédiaires électroniques (Bailey et Bakos, 1997 ; Brousseau, 2002).

Il est vrai que cette même littérature propose parfois de dépasser la question de la valeur économique des places de marché pour étudier les stratégies des entreprises en recourant à d'autres théories, comme le management stratégique ou la théorie des ressources. Mais, la majorité des travaux porte essentiellement sur l'impact de l'utilisation de la plateforme sur le comportement et sur les choix stratégiques des entreprises (Bakos, 1991, Favier et al. 2002) ou sur l'avantage concurrentiel que procure l'utilisation de ce type de plateforme d'information (Soh et Markus, 2002 ; Ordanini et Pol, 2001). Ils ne cherchent pas à comprendre pourquoi les entreprises veulent collaborer au sein de la place de marché alors qu'elles peuvent être rivales. En d'autres termes, ils n'examinent pas les fondements stratégiques qui poussent les entreprises à mettre en oeuvre une telle stratégie collective.

Or, les derniers développements de l'économie industrielle peuvent apporter des réponses. L'étude de l'interaction concurrentielle au sein des marchés oligopolistiques met en évidence l'interdépendance des entreprises qui sont concurrentes: un acteur ne contrôle pas entièrement toutes les conditions nécessaires pour réussir son action ou proposer son offre, et toute modification de son offre modifie celle des autres acteurs (Pfeffer et Salancik, 1978; Pennings, 1981). Selon Pennings (ibid.), des organisations interdépendantes forment des

oligopoles pour lutter contre l'incertitude de leur environnement et, en particulier, l'incertitude touchant aux réactions des autres organisations. Pour réduire cette incertitude, elles développent des stratégies individuelles axées sur des efforts compétitifs. Ces stratégies aident les entreprises à se prémunir des risques liés à une situation d'interdépendance en leur procurant un avantage concurrentiel sur les autres organisations (Bresser et Harl, 1986; Bresser, 1988). Il est, cependant, difficile pour une entreprise de faire face individuellement à l'incertitude de son environnement lorsque les dynamiques et les phénomènes d'interdépendance sont complexes. Aussi les entreprises ont-elles besoin de «mettre en place une structure de coopération avec d'autres acteurs afin d'amener cet environnement à un état stable» (Ibert, 1997, p. 48), c'est-à-dire mettre en œuvre des stratégies collectives.

Ibert (ibid.) cite Gottfredson et White (1981, p. 476) pour montrer que l'instabilité crainte résulte parfois d'un manque de connaissance de l'environnement et que les structures collectives de collecte et de partage de l'information permettent de pallier ce manque. Or nous observons qu'au sein d'une place de marché, les relations entre les entreprises sont interdépendantes. En utilisant la terminologie de Pennings (ibid.), les relations autour de la plateforme d'information forment un oligopole avec une interdépendance horizontale qui peut, dans certains cas, s'accompagner d'interdépendances verticales: tous les membres d'un ensemble d'organisations se font concurrence pour obtenir les mêmes ressources (les acheteurs) ou pour proposer les mêmes biens ou services (les fournisseurs). Selon cette perspective, le recours à une place de marché peut donc s'analyser comme une stratégie collective: l'utilisation de la plateforme, en tant que processus commun d'échange et de collecte d'information, contribue à réduire l'incertitude en aidant les entreprises à parfaire leur connaissance de l'environnement (Ibert, ibid.).

2.2 La place de marché : une combinaison de stratégies

Toutefois, l'économie industrielle montre que les stratégies collectives entraînent des dysfonctionnements autodestructeurs. Si elles produisent de la stabilité, elles créent aussi des perturbations à plus long terme. En atténuant l'intensité concurrentielle, elles diminuent la flexibilité stratégique et la capacité d'adaptation des entreprises, amplifient l'impact des perturbations extérieures et attirent de nouveaux entrants, ce qui a pour effet d'augmenter l'incertitude liée à la prise de décision et aux mouvements de l'environnement (Bresser et Harl, 1986). Les entreprises sont donc obligées de recourir à des stratégies individuelles et concurrentielles pour pallier ces dysfonctionnements. Or ces stratégies sont à leur tour source

d'instabilité. C'est pourquoi Bresser et Harl (ibid., p. 421) décrivent une «tension dialectique» entre les stratégies collectives et les stratégies concurrentielles «qui se déroulent comme un processus alternant de réponses aux instabilités» (Ibert, ibid., p. 50). Les auteurs recommandent de procéder à des transitions entre ces deux types de stratégie en passant d'une stratégie individuelle à une stratégie collective - et inversement - pour maîtriser les dysfonctionnements induits de part et d'autre. Mais il est aussi possible de les combiner en même temps. Il est possible, par exemple, d'appliquer une stratégie collective pour une action particulière comme l'innovation tout en restant en concurrence sur les prix et la promotion (Bresser, 1988). D'autres combinaisons sont envisageables comme celle qui nous intéresse: utiliser un même moyen de transmission de l'information (la place de marché) pour gérer des processus d'approvisionnement et partager les informations sur les conditions du marché, tout en restant en concurrence pour la production et la commercialisation des produits.

Cette combinaison répond à la définition de la «coopétition» en management stratégique (Koenig, 1996): les entreprises montent un projet collectif tout en poursuivant des stratégies qui satisfont des intérêts particuliers. Cette forme de collaboration résulte d'une ambivalence: d'un côté, la concurrence est réduite parce que les acteurs entreprennent une action commune et, de l'autre, la concurrence est maintenue parce que les acteurs poursuivent des intérêts propres sur d'autres opérations ou sur d'autres aspects de la même opération. La faisabilité de cette combinaison peut être compromise parce qu'elle se fonde sur une dialogique: les collaborateurs étant pluriels et divers, il y a nécessairement des tensions entre l'intérêt collectif et les intérêts individuels. Ces tensions peuvent réduire la portée du projet collectif parce qu'il peut ne pas aboutir, les acteurs ayant préféré satisfaire leurs propres intérêts individuels ou parce qu'il peut, à l'inverse, aboutir sans satisfaire véritablement les intérêts des participants. La coopétition augmente, par conséquent, la complexité stratégique de l'environnement (Ibert, ibid.). Mais elle pose aussi la question de la nature des informations à partager ou à garder «secrètes» (Bresser, ibid.).

2.3 La place de marché : un moyen de construire une connaissance commune

En effet, Pennings (1981) et Clarke (1983) montrent que les entreprises n'ont pas intérêt à divulguer la totalité de leurs informations au sein de l'oligopole. Pour conserver un avantage concurrentiel et, partant, satisfaire leurs intérêts individuels, elles doivent maintenir l'asymétrie de l'information. La mise en place d'un système d'information au sein d'un

oligopole doit donc tenir compte de la «dialectique» (Ibert, *ibid.*, p. 26) entre l'information individuelle, qui doit rester privée, et l'information collective, qui doit être partagée.

Ibert et Baumard (1997) poussent l'analyse plus loin en faisant valoir que ce n'est pas l'échange de l'information qui est au cœur des interactions entre les entreprises mais la construction de la connaissance. Les auteurs distinguent les deux concepts en relevant que la connaissance se forge à partir de l'information. En effet, Baumard (1994) s'appuie sur les travaux de Dretske (1981) et de Machlup (1983) pour montrer que l'information est un flux de messages qui génère, formalise et augmente la connaissance. Aussi s'intéresser à la connaissance permet d'étudier non seulement la manière dont l'information est diffusée et échangée mais aussi d'étudier le sens et les messages que véhicule cette information. Ibert et Baumard (*ibid.*) proposent un cadre conceptuel qui décrit les enjeux de la construction de la connaissance au sein des oligopoles. Les interactions interentreprises créent trois types de connaissance: une connaissance objective, une connaissance socialisée et une connaissance discrétionnaire.

Pour coopérer au sein des oligopoles, les entreprises doivent, en premier lieu, échanger des informations objectives sur les conditions du marché. Cette connaissance objectivée ou objective de l'environnement, «objectified knowledge», construite à partir des données et des informations partagées, est explicite et collective.

Les entreprises doivent, par ailleurs, partager des définitions et des interprétations communes sur les enjeux et leurs perceptions de l'environnement. Les membres d'un oligopole forment un groupe qui doit se doter de règles de comportements, c'est-à-dire une connaissance commune qui lui sert de schéma de référence, de culture et d'identité (Phillips, 1960; Baumard et Ibert, *ibid.*). Pour Phillips (*ibid.*), le groupe n'a pas nécessairement besoin d'une communication intentionnelle et de prendre des décisions conscientes pour définir ce «code comportemental». De fait, cette connaissance «socialisée», «socially-embedded knowledge», se développe au sein de la communauté de façon implicite. Elle résulte d'un processus de socialisation des connaissances tacites des différents membres du groupe (Nonaka, 1994): les entreprises se donnent implicitement des règles de fonctionnement et des schémas de pensée communs en observant les autres membres de la communauté et en interagissant avec eux. La connaissance socialisée se construit donc à travers le groupe pour le groupe.

Enfin, les entreprises doivent aussi se réserver une partie des informations pour rester compétitives (Pennings, 1981; Clarke, 1983; Bresser, 1988). Cette information stratégique et

privée permet à l'entreprise de se construire une connaissance discrétionnaire, «positional knowledge», qui lui donne les moyens de conserver ou d'améliorer sa «position» parmi les autres entreprises. Cette connaissance est double. Elle donne à l'entreprise la possibilité de détecter les comportements déviants des concurrents (Pennings, *ibid.*) et de «cacher» ses propres actions et stratégies (Clarke, *ibid.*).

En adaptant le cadre théorique proposé par Ibert et Baumard (*ibid.*), nous définissons les trois types de connaissance générée au sein des oligopoles.

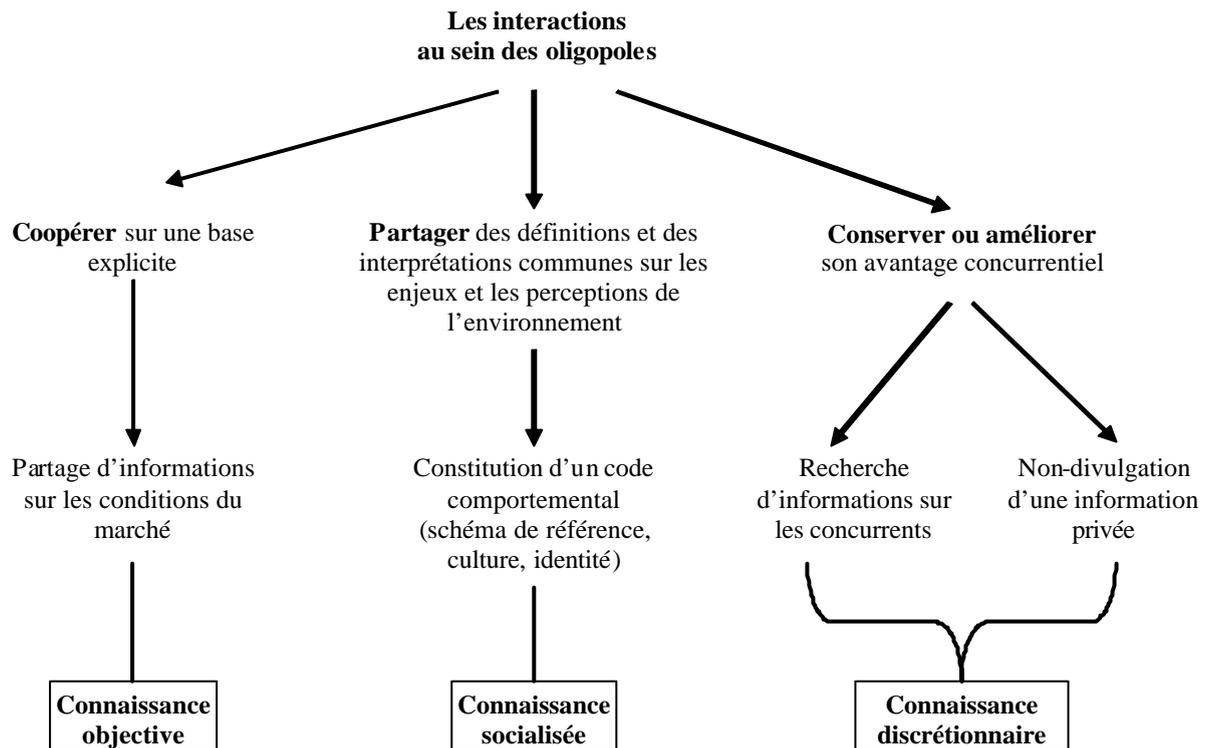


Figure 1 : Les trois types de connaissance générée au sein des oligopoles

L'entreprise membre d'un oligopole se heurte à un «paradoxe»: elle participe au développement des connaissances objective et socialisée tout en se construisant une connaissance privée. À l'aide d'une étude de cas longitudinale, Ibert et Baumard (*ibid.*) expliquent qu'elle peut tirer profit: en «manipulant» la connaissance socialisée, elle va réagir aux instabilités de son environnement en passant plus facilement des stratégies collectives à des stratégies concurrentielles et inversement (Bresser et Harl, 1986). Même si ce sont les combinaisons des deux types de stratégie, c'est-à-dire les formes de coopération, qui nous intéressent, la démonstration d'Ibert et Baumard (*ibid.*) est riche en enseignements.

Premièrement, la socialisation de la connaissance dépend du contexte local dans lequel elle s'inscrit. Des contextes restreints, comme les communautés de pratique par exemple (Lave et Wenger, 1991; Nonaka, 1994; Baumard, 1994), facilitent la conversion de la connaissance tacite individuelle à une connaissance tacite collective. Baumard et Ibert (ibid.) ont ainsi étudié un cas d'industrie locale. Nous pouvons logiquement nous interroger sur la capacité des entreprises à socialiser la connaissance dans un contexte plus large comme celui des industries qui se dotent d'une plateforme d'information. Une place de marché, en tant que processus de collecte et d'échange d'information, pourrait constituer un outil utile pour construire la connaissance nécessaire. Cette dernière pourrait alors être élaborée de façon implicite mais aussi explicite grâce à un partage volontaire des informations. Deuxièmement, l'entreprise peut utiliser la connaissance socialisée à son avantage. Elle peut ainsi se faire reconnaître implicitement comme la «référence» (réputation), définir des standards technologiques ou comportementaux, augmenter sa crédibilité (capacité d'expansion ou de menace) ou user de représailles tout en continuant ses relations d'affaires avec la communauté. Nous pouvons nous interroger sur le rôle de la place de marché dans ces formes de manipulation. Troisièmement, la manipulation de la connaissance socialisée exige paradoxalement une confiance mutuelle entre les entreprises car chacune d'elles doit pouvoir «cacher» une partie de son information privée. La place de marché doit pouvoir préserver la confidentialité de certaines données.

Pour conclure cette revue de la littérature, le recours aux études en management stratégique et à l'économie industrielle permet de fixer le cadre théorique de la recherche qui repose sur trois axes. Le premier consiste à définir la stratégie collective qui pousse les entreprises à utiliser la place de marché. Celle-ci peut s'analyser comme un moyen de réduire les incertitudes en aidant les entreprises à parfaire leur connaissance de l'environnement. Mais les entreprises, qui sont partenaires ou rivales, engagent aussi des stratégies concurrentielles. C'est pourquoi, le deuxième axe de recherche porte sur les enjeux de la coopération que le recours à une place de marché représente. Pour étudier la portée du projet collectif, il faut examiner la nature et le rôle des tensions entre l'intérêt commun et les intérêts particuliers. Enfin, le troisième axe pousse l'analyse plus loin pour chercher à définir la connaissance que la place de marché permet de construire et pour étudier l'impact des divergences d'intérêts dans la production et l'utilisation de cette connaissance.

3. METHODOLOGIE

3.1 Instrumentation de la recherche

La présente étude fait partie d'une recherche exploratoire sur les enjeux économique-stratégiques des SIO. Son objectif principal est de décrire et de comprendre un phénomène récent et encore peu étudié: le recours à une place de marché électronique par plusieurs entreprises différentes. La démarche globale est de nature «hybride» (Charreire et Durieux, 1999): elle repose sur des allers-retours entre des observations (étude de cas) et des connaissances théoriques (revue de la littérature). De nombreux facteurs justifient le choix d'une méthodologie qualitative reposant sur une étude de cas multiple (Yin, 1994; Thiéart et al. 1999): la jeunesse et l'instabilité du terrain étudié, le faible nombre de places de marché, la difficulté d'obtenir des données quantitatives sur des relations stratégiques, le manque de matériaux empiriques et théoriques sur le sujet ainsi que la volonté de contrôler et d'atteindre une validité externe suffisante. La recherche a été conduite selon la méthode d'analyse qualitative (recueil, condensation, présentation des données et conclusions) proposée et définie par Miles et Huberman (1991).

L'étude s'est déroulée en 4 phases de collecte et de traitement des données: une phase exploratoire, deux phases d'enquêtes et une phase de confirmation. Plus de 65 documents, 2 observations directes et 57 entretiens ont ainsi été analysés. Le processus d'exploration «hybride», le caractère stratégique des discours et la volonté d'observer en profondeur les différences de perception (McCracken, 1988) ont nécessité la mise en œuvre d'une véritable stratégie d'entretien. A cet effet, des entretiens de nature différente ont été conduits en fonction des phases de l'étude. Les premiers entretiens (phase 0) ont été non-directifs pour faire émerger les questions de recherche. En revanche, lors des phases 1 et 2, les entretiens ont été de plus en plus dirigés à l'aide de guides d'entretien qui portaient sur quatre thèmes principaux: les enjeux économiques et stratégiques des places de marché, leurs fonctions et leurs rôles, la nature des relations interentreprises et les perspectives du phénomène.

Toutes ces données ont été codées en respectant un plan de codage prédéfini. A chaque phase de l'étude, la liste de codes a été adaptée et modifiée pour clarifier les thèmes qui émergeaient du terrain et de la littérature. Grâce à un logiciel de traitement des données qualitatives, les données ont pu être retraitées en fonction de l'évolution de la liste des codes. Le logiciel a aussi permis de construire des matrices à groupements conceptuels qui mettaient en évidence les différences de perception des informants sur les enjeux étudiés (Miles et Huberman,

ibid.). Enfin, pour vérifier la pertinence de ces analyses, plusieurs techniques de vérification des conclusions ont été mises en oeuvre dont la triangulation des sources de preuve et des types d'informant, le maintien d'une chaîne de preuve, la vérification des explications rivales et le recours aux réactions des informants (phase 2 et 3).

3.2 Présentations des cas

Ces méthodes et techniques d'investigation ont été utilisées pour observer et analyser trois cas de places de marché électroniques: Hubwoo, Covisint et Answork. Selon les recommandations de Glaser et Strauss (1967), ces cas ont été sélectionnés en deux temps pour constituer un échantillon théorique. Tout d'abord, des attributs communs ont été définis afin d'obtenir des cas comparables: l'entreprise, qui est reconnue comme une «place de marché électronique», opère un SIO; les transactions concernent des biens industriels et l'opérateur remplit certaines conditions qui laissent présumer de sa pérennité à moyen terme et d'une apparente solidité du modèle économique. Ensuite, pour maximiser les différences entre les groupes de comparaison, les cas se caractérisent par d'autres attributs particuliers importants: la nature de l'échange et le type des biens échangés sont différents; les entreprises clientes ont des tailles différentes; les initiateurs ou les créateurs de la place sont différents.

Ce processus de sélection a permis de retenir trois cas (Tableau 1). **Hubwoo** est un opérateur de places de marché privées et horizontales, qui a pour objet de centraliser les flux d'information liés aux achats de biens et de services de fonctionnement pour le compte de grandes entreprises. Elle a été créée par une entreprise de logistique et est cotée en bourse depuis l'an 2000. **Covisint**, en revanche, est une place de marché verticale de transactions électroniques créée par les principaux constructeurs automobiles mondiaux. Elle propose à toutes les entreprises du secteur automobile d'utiliser des outils pour optimiser les processus de communication et de gestion (outils de communication, de collaboration, de gestion des achats, etc.). Enfin, **Answork** est spécialisé dans les biens et services de fonctionnement. Elle a été créée principalement par des banques françaises et propose aux acheteurs une offre différenciée en fonction de leurs tailles: une offre PME et une offre grands comptes.

Cas	Attributs communs	Attributs particuliers		
		Nature de l'échange et type de bien	Taille des clients	Initiateurs

Hubwoo	Reconnue comme une place de marché Opère un SIO	Horizontale Biens de fonctionnement	Acheteurs: grands comptes internationaux Fournisseurs: de toute taille	1 entreprise de logistique 1 éditeur de progiciels 1 entreprise industrielle
Covisint	Circulation des flux d'information liés aux transactions commerciales Biens industriels	Verticale Biens de production et de fonctionnement dans le secteur automobile	Constructeurs: de taille mondiale Équipementiers de premier rang: taille mondiale. Autres équipementiers: taille plus petite, PME	3 constructeurs automobiles américains Ils ont été rejoints par trois autres constructeurs et deux éditeurs pour former l'actionnariat
Answork	Apparente solidité du modèle économique	Horizontale Biens de fonctionnement	Acheteurs: grands comptes et PME Fournisseurs: TPE à grands comptes	3 banques françaises 1 opérateur téléphonique 1 cabinet de conseil

Tableau 1: Les trois cas de l'étude : Hubwoo, Covisint et Answork

4. RESULTATS

Trois principaux résultats ressortent de l'analyse des cas et de leur comparaison:

- 1) L'étude de l'intérêt de recourir à une place de marché conduit à montrer que les enjeux sont essentiellement économiques mais qu'ils peuvent aussi être stratégiques.
- 2) L'utilisation d'une place de marché ne satisfait pas les intérêts de toutes les entreprises: des divergences d'intérêts existent et seuls les acheteurs semblent profiter de la collaboration.
- 3) La place de marché est un moyen de produire de la connaissance utile aux entreprises participantes. Mais cette forme de gestion de la connaissance est limitée.

Nous nous proposons de présenter ces résultats plus en détail pour pouvoir les interpréter à l'aide du cadre théorique exposé précédemment que nous avons enrichi grâce à un processus d'exploration fondé sur des allers-retours entre la littérature et le terrain.

4.1 Un intérêt essentiellement économique?

Il ressort de l'observation et de l'analyse des cas Answork et Hubwoo (places de marché horizontales de biens et de services de fonctionnement) que l'enjeu principal de l'utilisation d'une place de marché est d'ordre économique. Lorsqu'on interroge les informants sur l'intérêt d'une place de marché, ils répondent de façon quasi-unanime que la place de marché vise, en premier lieu, à faire des économies sur les coûts liés au processus transactionnel et à faire des gains par une augmentation des ventes. Ces économies sont possibles grâce à la l'utilisation commune d'outils standards et à des économies d'échelle sur les investissements.

L'acheteur cherche, en particulier, à rationaliser ses processus d'achat et à maîtriser ses coûts. Pour ce faire, il externalise une partie de la fonction auprès de la place de marché qui lui offre un seul point d'accès à tous ses fournisseurs. Pour sa part, le fournisseur vise à augmenter son chiffre d'affaires en proposant, à moindre coût, une offre qui satisfasse les besoins des acheteurs. Les contrats cadres sont mieux respectés et le fournisseur a la possibilité de prendre des parts de marché aux fournisseurs non connectés et d'accéder à de nouveaux clients. Dans le cas Covisint (place de marché verticale dédiée au secteur de l'automobile), la réduction des coûts est aussi un enjeu majeur: l'utilisation d'une plateforme d'information commune permet de faire des gains sur les coûts de fonctionnement entre les acheteurs et les fournisseurs (utilisation de standards de communication, réduction des temps de communication et de production, réduction des coûts de la gestion administrative des transactions) et des économies d'échelle sur les investissements.

Ainsi, l'intérêt de recourir à la plateforme est essentiellement économique. Ce résultat corrobore les analyses de la majorité de la littérature sur les places de marchés électroniques (Malone et al., 1987; Bakos, 1991, Chanaron, 2000 ; Brousseau, 2002 ; Amami, 2002). Dans la mesure où les technologies de l'information réduisent les coûts liés au processus d'information, le recours à une place de marché va faciliter les échanges transactionnels par voie électronique en atténuant certains coûts et en améliorant la coordination entre les contractants.

Néanmoins, on observe dans le cas Covisint que le besoin de collaborer des constructeurs et des équipementiers n'est pas qu'économique. Afin d'optimiser leurs processus transactionnels, les entreprises veulent travailler ensemble pour se mettre d'accord sur les outils standard de communication et de gestion. Dans l'étude, les informants expliquent que les entreprises cherchent à collaborer et à bâtir des solutions qui conviennent à l'ensemble de la communauté automobile afin de faire face à la complexité des processus, à l'évolution des technologies et à l'incertitude sur les pratiques dont celles du commerce électronique émergent.

L'intérêt de Covisint n'est donc pas uniquement fondé sur un calcul rationnel et économique. L'objectif n'est pas simplement de maximiser les profits joints. La collaboration joue ici le rôle de «l'organisation interfirme» examinée par Phillips (1960). En aidant les entreprises à poursuivre leur objectif commun, la place de marché devient le moyen de gérer les interdépendances horizontales (les constructeurs comme les équipementiers dépendent d'une

ressource similaire et commercialisent des services ou des produits similaires) et verticales (la filière de production ne peut se développer que si l'ensemble des entreprises est maintenu) qui caractérisent le secteur automobile. En suivant le raisonnement de Baumard (2000), les risques de production étant fortement élevés dans le secteur (coûts fixes, instabilité, irrégularité de la demande, incertitude sur l'utilisation des technologies), le recours à la place de marché peut se décrire comme un moyen de gérer l'incertitude au même titre que le recours aux syndicats professionnels, aux normes de conduite et au partage de données sectorielles. En effet, on observe que, dans le cas Covisint, l'utilisation de la place de marché peut correspondre aux trois modalités d'intervention sur l'incertitude décrites par Pennings (ibid., p. 441):

- l'orchestration: la création de l'opérateur et l'établissement de relations électroniques peuvent servir à structurer la collaboration afin d'empêcher ou de contrôler l'émergence de comportements imprévisibles des autres entreprises;
- la prévision: l'augmentation de la transparence de l'information grâce à une meilleure gestion des flux informationnels peut accroître le niveau d'information des acteurs et rendre ainsi les comportements mutuels plus prévisibles;
- l'absorption de l'incertitude: le «partage» des hommes (le transfert de salariés du constructeur vers l'opérateur) et le partage des technologies permettent de «verrouiller» les possibilités d'émergence de situations trop incertaines «en s'assurant qu'un flux continu de coordination perdure» (Baumard, ibid., p. 27). Les instances de régulation américaine et européenne ont d'ailleurs examiné en détail cette stratégie qui pourrait être à la source d'un abus de position dominante de la part des constructeurs.

Il ressort de la comparaison des cas que les enjeux de l'utilisation d'une place de marché sont plus économiques ou plus stratégiques selon le degré d'interdépendance entre les entreprises. En effet, dans le cas Covisint, la stratégie collective de collaborer pour gérer l'incertitude joue un rôle important car les produits échangés sont stratégiques et les relations sont fortement interdépendantes. Alors que dans les deux places horizontales, Answork et Hubwoo, les biens et services échangés n'étant pas stratégiques, les interdépendances entre les parties sont beaucoup plus faibles et seuls les enjeux économiques expliquent le recours à ce type de plateforme d'information. Toutefois, il faut noter que, lorsqu'ils avaient conscience de leur interdépendance avec les autres acteurs, certains informants de ces deux places horizontales

ont évoqué le besoin stratégique de collaborer pour gérer des relations interentreprises toujours plus complexes dans un environnement de plus en plus concurrentiels.

4.2 Des intérêts individuels différemment satisfaits

Lorsqu'on compare les perceptions des différents informants, acheteurs, fournisseurs et opérateurs, on observe de grandes disparités. Les acteurs s'accordent souvent sur la nature des enjeux économiques et stratégiques et soulignent que les intérêts individuels sont nécessairement différents puisque les entreprises n'ont pas les mêmes fonctions au sein du marché électronique. En revanche, ils s'opposent sur le rôle joué par ces différences d'intérêts dans le projet collectif.

Dans les cas Hubwoo, par exemple, l'opérateur considère que les intérêts particuliers des acheteurs et des fournisseurs ne sont pas divergents car, même s'ils sont différents, ils convergent vers un intérêt économique commun, à savoir la réduction des coûts liés au processus transactionnel. En revanche, la majeure partie des fournisseurs avancent que les différences entre les intérêts particuliers des entreprises peuvent être une source de conflit parce que les attentes sont différentes et parce que leur degré de satisfaction n'est pas le même. De fait, les fournisseurs n'ont pas tous la même perception des enjeux. Parmi les fournisseurs de biens et de services de fonctionnement interrogés au cours de l'étude¹, nous identifions trois catégories de fournisseur:

- Les fournisseurs que nous appelons «réfractaires»: ils n'ont pas d'intérêt individuel à participer à la place de marché parce qu'ils pensent que leur portail de vente est plus efficace. Leur outil leur coûte moins cher et est développé en fonction des produits offerts de manière à répondre parfaitement aux besoins des acheteurs. Ils reconnaissent toutefois que leur portail ne donne pas à l'acheteur un accès unique à tous ses fournisseurs. C'est pourquoi, ils pensent que l'utilisation d'une place de marché ne peut profiter qu'aux acheteurs.
- Les fournisseurs «non réfractaires»: il n'y a pas de conflit d'intérêts si la place de marché tient ses promesses et est utile à toutes les parties, c'est-à-dire si elle permet effectivement aux acheteurs de réduire leurs coûts d'achat et aux fournisseurs d'augmenter les ventes et de satisfaire les clients à un coût moindre. Pour l'instant, ce n'est pas le cas parce que, si les acheteurs semblent satisfaits des économies réalisées, les coûts d'utilisation pour les fournisseurs sont encore supérieurs aux gains. Les fournisseurs non réfractaires attendent de voir si la place de marché leur sera profitable.

- Les fournisseurs «proactifs»: ils pensent que la place de marché leur est utile car elle leur permet non seulement d'augmenter leurs ventes et de proposer une offre efficace à leurs clients mais aussi de valoriser leurs services et leur image auprès des clients actuels et futurs. Pour cette catégorie de fournisseur, les différences entre les intérêts ne sont pas conflictuelles.

Quant aux acheteurs, on observe que plus ils sont satisfaits de la place de marché, plus ils avancent que les intérêts entre les entreprises sont convergents. Dans les trois cas, ce sont les acheteurs qui ne sont pas eux-mêmes satisfaits des services offerts ou qui doutent de l'intérêt des fournisseurs à participer à la place qui soulignent la difficulté de concilier les intérêts des contractants.

Ainsi, il ressort de ces observations que les différences d'intérêts sont perçues comme conflictuelles lorsque les intérêts particuliers ne sont pas satisfaits. Nous comprenons que c'est surtout le cas chez les fournisseurs parce que l'utilisation de la place de marché profite essentiellement aux acheteurs. En effet, même si les entreprises éprouvent des difficultés à évaluer concrètement les coûts et les gains dégagés par la collaboration, elles constatent toutes que ce sont les acheteurs qui s'approprient la majeure partie de la rente: le partage des coûts et des gains est fortement déséquilibré.

Nous pouvons nous interroger sur les fondements d'un projet collectif s'il existe des divergences d'intérêts et si seuls les intérêts particuliers de certains acteurs sont satisfaits. La plupart des informants expliquent spontanément cet état de fait: en exerçant son pouvoir économique, l'acheteur fait pression sur le fournisseur, qu'il ait ou qu'il n'ait pas intérêt à recourir à la plateforme. C'est la raison pour laquelle le fournisseur dit ne pas «avoir le choix». Ce résultat s'explique par l'importance des jeux de pouvoir dans les relations interorganisationnelles et, en particulier, dans les relations acheteur/fournisseur lors de la mise en œuvre d'un système d'information, jeux décrits et étudiés dans de nombreux travaux en marketing industriel et en système d'information (Dwyer et al., 1987; Campbell, 1997; Hart et Saunders, 1997; Vlosky et al., 2000). Nous aboutissons aux mêmes conclusions que Hart et Saunders (ibid.) qui avaient appliqué leur modèle explicatif des jeux de pouvoir à une étude de cas longitudinale: les entreprises, qui veulent mettre en place un système d'information et qui ont un certain pouvoir sur leurs partenaires, exercent ce pouvoir de manière persuasive ou coercitive pour pousser leurs partenaires à adopter la technologie. Le rapport de force influe sur la manière dont le projet est conduit lorsque les acteurs montent un projet informatique commun. Or dans les trois cas qui nous intéressent, les acheteurs détiennent un pouvoir

économique parce que la relation d'échange est asymétrique au sens de Pfeffer et Salancik (1978): les fournisseurs dépendent en effet davantage des acheteurs que l'inverse. Trois facteurs contribuent à cette plus grande dépendance:

- la taille des fournisseurs est en général inférieure à celle des acheteurs;
- la part du chiffre d'affaires de l'acheteur dans le chiffre total du fournisseur peut être importante;
- l'acheteur peut changer aisément de fournisseur (multiplicité des fournisseurs, spécificité faible des actifs détenus), en particulier dans le cas des échanges de biens et de services de fonctionnement.

Autrement dit, les entreprises qui détiennent un pouvoir économique et qui veulent utiliser la place de marché, en l'occurrence les acheteurs dans les trois cas étudiés, peuvent obliger leurs partenaires à y participer. A ce moment-là, la collaboration repose uniquement sur des jeux de pouvoir: elle ne se fonde pas sur un intérêt commun mais sur les intérêts individuels de certains acteurs. Ce résultat semble donc contredire le premier résultat de l'étude qui porte sur les enjeux collectifs (section 4.1). Pouvons-nous vraiment parler de stratégie collective si seuls certains intérêts individuels sont pris en compte? Pour discuter de cette question, il faut tout d'abord exposer le troisième résultat de l'étude qui porte sur un dilemme auquel les entreprises utilisatrices d'une place de marché doivent faire face: celui de l'apprentissage interorganisationnel.

4.3 Le besoin d'apprendre : un intérêt collectif et des intérêts particuliers

Dans les trois cas étudiés, les personnes interrogées ont exprimé un besoin d'information et de connaissance pour prendre les décisions liées aux échanges transactionnels facilités par la plateforme. Ces décisions portent non seulement sur les transactions elles-mêmes comme le choix des partenaires, le choix des produits échangés et la négociation des prix et des conditions mais aussi sur les moyens mis en œuvre pour informatiser les transactions, à savoir le choix des outils technologiques et des pratiques à adopter pour développer le commerce électronique. Le besoin couvre ainsi plusieurs aspects de la connaissance: les parties cherchent à mieux se connaître elles-mêmes en ayant une meilleure visibilité sur leurs propres actions, à mieux se connaître entre elles grâce à des échanges plus transparents et à apprendre les pratiques nouvelles du commerce électronique qui deviennent incontournables pour rester compétitives.

Les entreprises sont donc intéressées par une forme de gestion de la connaissance mais celle-ci ne peut être que limitée. Dans le cas Answork, par exemple, nous observons que l'augmentation de la transparence et la réduction des asymétries sont faibles pour plusieurs raisons: certaines entreprises n'éprouvent pas le besoin d'avoir davantage d'informations parce qu'elles ont déjà mis en place des outils adaptés, qu'une meilleure visibilité sur l'offre grâce à des catalogues standard ne compense pas la perte d'information induite par une diminution de sa richesse et que Answork n'a pas les moyens financiers et humains nécessaires pour traiter et diffuser les informations pertinentes. Par ailleurs, toutes les entreprises pensent que le recours à la place de marché permet d'apprendre. Mais nombreuses sont celles qui ont plus l'impression de donner leur propre savoir-faire que de profiter du savoir-faire de Answork. Enfin, les entreprises veulent souvent préserver certaines informations et des connaissances qui leur sont propres. En fait, l'analyse du rôle et de la place de la connaissance dans le cas Answork et dans les deux autres cas souligne un paradoxe: les entreprises veulent plus d'information et de connaissance mais refusent collectivement de se donner les moyens nécessaires. Comment comprendre ce résultat?

Depuis le début des années 1990, la gestion de la connaissance ou le «knowledge management» constitue un des thèmes centraux de la recherche en gestion parce que «la gestion de la connaissance, par les possibilités d'adaptation et d'innovation qu'elle confère aux entreprises, serait au cœur de leur compétitivité» (Isaac et Josserand, 2002, p. 1). En effet, les praticiens comme les chercheurs prennent conscience que les entreprises ont moins besoin de l'information que de la connaissance pour être compétitives dans un environnement instable et complexe. Face à la globalisation des marchés, l'accès à une information plus abondante et plus riche grâce aux technologies de l'information et de la communication ne suffit pas. Les entreprises doivent produire du sens à partir de l'information, c'est-à-dire créer et utiliser la connaissance pour résoudre des problèmes, prendre des décisions, assurer la prédominance de leur savoir sur celui de leurs concurrents et développer ainsi un avantage concurrentiel (Baumard, 1994). Nous comprenons ainsi pourquoi les entreprises de l'étude cherchent à obtenir plus d'information et à augmenter leur savoir-faire.

Dans le domaine des systèmes d'information, de nombreuses études théoriques et empiriques ont montré que la mise en place d'un outil informatique et la possibilité de faire circuler un grand volume d'informations au sein de l'entreprise ne suffisaient pas pour créer la connaissance nécessaire (Alvesson, 1993; Markus et Benjamin, 1997). Ce sont la culture et la

structure de l'organisation ainsi que les compétences et le comportement des individus au sein d'une communauté cognitive qui donnent à l'organisation sa capacité à construire la connaissance (McDermott, 1999; Isaac et Josserand, 2002). En revanche, la littérature s'est beaucoup moins intéressée au rôle des systèmes d'information dans la construction de la connaissance au sein des réseaux d'entreprises. Pour notre analyse, nous devons donc recourir aux travaux qui portent plus généralement sur la coopération et la gestion de la connaissance entre des organisations différentes (Hamel, 1991; Doz, 1996; Larsson et al., 1998; Lane et Lubatkin, 1998; Cucchi, 1999). Ces recherches s'attachent à décrire et expliquer les conditions favorables ou défavorables au développement d'une connaissance commune. Hamel (ibid.) propose notamment trois déterminants de l'apprentissage interorganisationnel: l'intention des partenaires (la volonté de coopérer ou non, la volonté d'internaliser le savoir ou d'y avoir juste accès), la transparence (la capacité de l'entreprise à transmettre son savoir) et la réceptivité (la capacité de l'entreprise à apprendre). Larsson et al. (ibid.) s'appuient sur les résultats de Hamel (ibid.) et sur la théorie des jeux (Axelrod, 1984; Parkhe, 1993) pour proposer un cadre conceptuel dynamique de l'apprentissage interorganisationnel. Ils montrent que les organisations qui choisissent une stratégie de collaboration où la transparence et la réceptivité sont fortes sont à même de construire une connaissance commune profitable à toutes les parties. Mais cette situation optimale ne tient pas compte des tensions existant entre l'intérêt collectif (la construction d'une connaissance commune) et les intérêts individuels (la volonté de maintenir un avantage concurrentiel sur les concurrents). Pour sortir de ce «dilemme de l'apprentissage interorganisationnel», une stratégie de compromis, c'est-à-dire une stratégie de coopération qui repose sur une transparence et une réceptivité moyennes, apparaît la plus performante à long terme. Les entreprises abandonnent certaines opportunités qui entraîneraient un meilleur apprentissage de manière à éviter de mettre en œuvre un système de contrôle propre à empêcher les partenaires de se comporter de façon opportuniste mais trop coûteuse. L'existence de ce dilemme, qui correspond à la «tension dialectique» entre l'intérêt commun et les intérêts particuliers au sein d'un projet collectif (Koenig, 1996), peut expliquer le «paradoxe» auquel se heurtent les entreprises qui collaborent au sein d'un oligopole (Ibert et Baumard, 1997): les organisations cherchent à développer des connaissances objective et socialisée pour coopérer et gérer leur interdépendance tout en voulant construire une connaissance discrétionnaire pour maintenir leur compétitivité.

Les propositions de la littérature sur les conditions favorables à la création et à la gestion de la connaissance, au sein des entreprises et en dehors d'elles, nous permettent de donner une interprétation du résultat de l'étude sur les enjeux de la gestion de la connaissance.

L'utilisation de la plateforme serait un moyen de construire une connaissance commune si les parties y trouvaient un intérêt. Nous observons, en effet, que les acteurs n'ont pas nécessairement intérêt à réduire les asymétries informationnelles et à partager la connaissance. Dans les cas Hubwoo et Answork, le partage de la connaissance a peu de valeur ajoutée parce que les échanges, qui concernent des biens et des services de fonctionnement, n'ont pas d'enjeux stratégiques. L'outil rend les transactions plus transparentes car il donne à chaque acteur la possibilité de mieux se connaître lui-même. Mais les acteurs ne cherchent pas nécessairement plus d'informations parce que le supplément d'information n'aiderait pas les acheteurs à réduire davantage leurs coûts ou parce que les fournisseurs ont déjà des outils efficaces qui leur procurent les informations utiles. En revanche, dans le cas Covisint, la gestion de la connaissance est un déterminant majeur de la collaboration. Les acteurs ont intérêt à rendre les échanges plus transparents et à construire une connaissance commune et socialisée (Ibert et Baumard, *ibid.*) pour optimiser des processus transactionnels dont les enjeux sont stratégiques. Par ailleurs, nous observons que, dans les trois cas, le recours à une place de marché est, aux yeux des entreprises utilisatrices, un bon moyen de créer des connaissances objective et socialisée sur les pratiques nouvelles du commerce électronique interentreprise.

La gestion de la connaissance au sein de la place de marché dépend donc de l'intention des acteurs (Hamel, *ibid.*). S'ils cherchent à réduire les asymétries et à construire une connaissance commune, ils vont collaborer pour s'échanger des informations et partager leurs connaissances. Mais, contrairement à la démonstration d'Ibert et de Baumard (*ibid.*), les acteurs n'ont pas intérêt à chercher à manipuler la connaissance ainsi construite pour satisfaire leur propre intérêt et conduire une stratégie individuelle. Pour sortir du «dilemme de l'apprentissage interorganisationnel» (Larsson et al., *ibid.*), la gestion de la connaissance ne peut-être profitable pour l'ensemble des entreprises que si elle ne nuit pas aux intérêts individuels des parties.

5. DISCUSSION

Les résultats de la présente étude semblent se contredire. En effet, les entreprises ont un intérêt collectif de recourir à une place de marché qui a des dimensions économique et stratégique. Pourtant, l'analyse des divergences d'intérêts et des jeux de pouvoir entre les acteurs montre que seuls certains intérêts particuliers expliquent l'utilisation de la plateforme d'information. L'intérêt collectif semble donc ne tenir qu'un rôle mineur dans le recours à une place de marché électronique.

Néanmoins, l'étude du besoin et du rôle de la connaissance au sein des trois places de marché étudiées conduit à décrire une stratégie de coopération qui a pour objectif de construire une connaissance commune tout en laissant la possibilité aux entreprises de conduire des stratégies individuelles. Ainsi ce troisième résultat permet de comprendre que l'utilisation d'une plateforme d'information commune correspond bien à un intérêt collectif. Mais celui-ci ne porte pas sur la rente économique du projet mais sur la gestion stratégique de l'information et de la connaissance.

Il ressort donc des résultats de l'étude que l'intérêt économique des places de marché électronique est purement individuel: chaque entreprise cherche à réduire ses propres coûts liés au processus transactionnel. Cette stratégie individuelle s'explique par les conflits induits par les divergences d'intérêts entre les entreprises. Chaque entreprise s'attache à récupérer la plus grande partie des gains. Dans l'étude, ce sont les acheteurs qui satisfont leurs intérêts parce qu'ils sont en position de force.

Néanmoins, pour satisfaire son intérêt économique, l'entreprise a besoin de collaborer avec les autres non seulement pour faire des économies d'échelle mais aussi pour rendre les échanges plus transparents, construire une connaissance commune et gérer les interdépendances qui sont source d'incertitudes. Aussi l'utilisation d'une plateforme d'information commune prend-elle la forme d'une stratégie collective. La place de marché aide à construire une connaissance commune sur les conditions de marché, sur les processus de communication et de gestion ainsi que sur les nouvelles pratiques dans le domaine du commerce électronique interentreprise. Toutefois, cette stratégie collective ne doit pas contrecarrer les stratégies individuelles des entreprises. C'est pourquoi la place de marché n'a pas pour rôle de divulguer toutes les informations: la connaissance construite en son sein est limitée en fonction des besoins stratégiques des entreprises.

6. CONCLUSION

Les limites de ce travail sont évidentes. Il serait illusoire de prétendre que les investigations menées sont suffisantes pour expliquer le fonctionnement des places de marché électroniques et les interactions stratégiques des entreprises utilisatrices. L'étude qualitative a seulement permis d'explorer un phénomène interorganisationnel très complexe et encore émergent. En effet, les trois places de marché étudiées sont encore en phase de démarrage. Au moment de l'étude², il y avait encore de fortes incertitudes concernant la rentabilité des places, le partage des gains, l'offre de services, la technologie et l'évolution du marché.

Ce travail, qui visait à décrire et comprendre les enjeux stratégiques liés à l'utilisation d'une plateforme d'information commune à l'aide d'une étude sur les places de marché électroniques, nous a toutefois conduit à deux résultats notables. Tout d'abord, il met en évidence les limites d'une approche transactionnelle des échanges pour étudier les places de marché électroniques. La recherche d'efficience n'est pas la seule variable explicative car l'utilisation d'une place de marché électronique n'obéit pas uniquement à un calcul rationnel et économique. Elle peut aussi être une stratégie au service des stratégies individuelles et collectives des organisations utilisatrices.

Ensuite, l'analyse des interactions stratégiques sous l'angle du management stratégique et de l'économie industrielle permet de montrer que le mécanisme organisationnel des places de marché électroniques repose sur une tension entre des intérêts individuels économiques (réduire les coûts et être compétitif) et un intérêt collectif stratégique (construire une connaissance commune). Pour résoudre cette tension, il faut que le mécanisme puisse gérer la façon dont les informations circulent et dont la connaissance est construite compte tenu des besoins et du degré d'interdépendance des entreprises.

C'est pourquoi, nous concluons cet article par une proposition. Ce travail gagnerait à être prolongé par l'étude des moyens consacrés à la gestion de la connaissance au sein des places de marché. Pour ce faire, nous proposons deux voies nouvelles. La première consisterait à entreprendre une recherche centrée sur la gestion de la connaissance au sein des places de marché en procédant à la fois à une analyse approfondie de la littérature qui examine la place de la connaissance au sein et en dehors des entreprises, et à une étude empirique pour compléter les données déjà recueillies. Cet axe de recherche permettrait d'examiner notamment la manière dont la connaissance se construit et l'impact de cette construction sur les relations entre les entreprises. Il serait, par ailleurs, opportun d'étudier le rôle d'un acteur

central de la place de marché, à savoir l'opérateur. En effet, nous pouvons supposer qu'en tant qu'intermédiaire entre les acheteurs et les fournisseurs, il est le mieux placé pour créer des liens et favoriser la création, la diffusion ainsi que la protection des différents types de connaissance au sein de la place de marché (Biglaisier, 1993 ; Spulber, 1996). Ce second axe de recherche nécessiterait une revue approfondie de la littérature sur l'intermédiation électronique (Sarkar et al., 1995 ; Bailey et Bakos, 1997; Brousseau, 2002) et pourrait être centré sur une analyse non pas des relations stratégiques entre les deux types d'acteur que sont les acheteurs et les fournisseurs, mais entre trois types d'acteur, à savoir les acheteurs, les fournisseurs et l'opérateur.

7. BIBLIOGRAPHIE

- Akoka et Lang (2002), Les places de marché électroniques et reconfiguration des processus inter-organisationnels. ?», *Actes du 7^{ème} colloque de l'AIM*, juin
- Alvesson (1993), «Organizations as Rhetoric: Knowledge-Intensive Firms and the Struggle with Ambiguity», *Journal of Management Studies*, vol. 30, n°6, p. 997-1020.
- Amami M. (2002), «La nature des marchés électroniques», *Système d'Information et de Management*, vol. 7, n° 1, p. 11-37.
- Amami M et Thévenot J. (2001), «L'Internet Marchand: Caractérisation et Positionnements Stratégiques», *Cahier de recherche du CREFIGE*, Université Nancy 2, n°2001-02, 32p.
- Axelrod R. (1984), *The Evolution of Cooperation*, New York: Basic Books. Traduction française en 1992, *Donnant Donnant: Théorie du comportement coopératif*, Paris: Éditions Odile Jacob.
- Baile S. et Trahand (1999), «Les systèmes d'information interorganisationnels, contributions et cadre des recherches», *Systèmes d'Information et Management*, vol. 4, n°2, p. 3-17.
- Bailey J.P. et Bakos Y. (1997), «An Exploratory Study of the Emerging Role of Electronic Intermediaries», *International Journal of Electronic Commerce*, vol. 1, n°3, p. 7-20.
- Bakos Y. (1991), «Information Links And Electronic Marketplaces: The Role of Interorganizational Information Systems in Vertical Markets», *Journal of Management Information Systems*, vol. 8, n°2, p. 31-52.
- Baumard P. (1994), *Organisations déconcertées: les transformations de la connaissance dans la gestion de situations ambiguës*, Thèse nouveau régime, Sciences de gestion, Paris 9, 291p.
- Baumard P. (2000), *Analyse stratégique*, Paris: Dunod, 298p.
- Baumard P. et Benvenuti J.A. (1998), *Compétitivité et systèmes d'information: de l'outil d'analyse au management stratégique*, Paris: InterÉditions, 249p.
- Bernasconi M. (1996), «Les systèmes d'information interorganisationnels sont-ils toujours source d'avantages concurrentiels durables?», *Systèmes d'Information et Management*, vol.1, n°1, p. 7-25.
- Biglaisier, G. (1993), «Middlemen as experts», *RAND Journal of Economics*, vol. 24, n°2, Summer, p. 212-223.

- Bresser R.K. (1988), «Matching Collective and Competitive Strategies», *Strategic Management Journal*, vol. 9, p. 375-385.
- Bresser R.H. et Harl J.E. (1986), «Collective Strategy: Vice or Virtue? » *Academy of Management Review*, vol. 11, n°2, p. 408-427.
- Brousseau E. (2002), «The Governance of Transaction by commercial intermediaries: an analysis of the re-engineering of intermediation by electronic commerce», *International Journal of the Economics of Business*, vol. 9, n°3.
- Camison Zornoza C. et Lapiedra Alcamí R. (1999), «The Enabling Role of Information Technologies on the Emergence of New Organizational Forms», *M@n@gement*, vol. 2, n°3, p. 251-261.
- Campbell A. (1997), «Buyer-supplier partnerships: flip sides of the same coins?», *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 12, n°6, p. 417-434.
- Cash J. et Konsynski B.R. (1985), «IS redraws competitive boundaries», *Harvard Business Review*, March-April, p. 134-142.
- Chanaron (2000), «E-Business to Business : Features and Prospects for the European Automotive Industry», *Les Cahiers du Management Technologique*, vol. 10, n°3, septembre-décembre.
- Charreire S. et Durieux F. (1999) «Explorer et tester» dans Thiétart (dir), *Méthodes de recherche en management*, Dunod: Paris, chap. 3, p. 35-80.
- Clarke R. N. (1983), «Collusion and the Incentives for Information Sharing», *RAND Journal of Economics*, vol. 14, n°2, p. 383-395.
- Cucchi A. (1999), «Les communautés cognitives: l'information et la décision au coeur des relations partenariales», *Systèmes d'Information et de Management*, vol. 4, n°3, p. 27-52.
- Dominguez C. (2002), «Quel rôle pour les places de marché électroniques: simple prestataire technologique de services informatiques ou chef d'orchestre d'un processus global d'échange», *Systèmes d'Information et Management*, vol. 7, n° 1, p. 39-75.
- Dretske F. (1981), *Knowledge and the Flow of Information*, Cambridge, MA: MIT Press.
- Dwyer F., Schurr P et Oh S. (1987), «Developing buyer-seller relationships», *Journal of Marketing*, vol. 51, April, p. 11-27.
- Favier M., Coat F. et Spalanzani A. (2002), «Les places de marché : quelle performance effective pour les acheteurs et les entreprises clients», *Actes du 7ème Colloque de l'AIM*, juin.
- Glaser B. et Strauss A. (1967), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, London: Wiedenfield and Nicholson.
- Gottfredson, L. S. et White P. E. (1981), «Interorganizational agreements», dans P. Nystrom, W. Starbuck (Eds), *Handbook of Organizational Design*, New York: Oxford University Press, p. 471-486.
- Hamel G. (1991), «Competition for Competence and Inter-Partner Learning Within International Strategic Alliances», *Strategic Management Journal*, Summer, vol. 12, p. 83-104.
- Hart P. et Saunders C. (1997), «Power and Trust, critical factors in the adoption and use of Electronic Data Interchange», *Organization Science*, vol. 8, n°1, p. 23-43.
- Ibert J. (1997), *La dynamique concurrentielle et ses déterminants. Une recherche exploratoire*, Thèse Nouveau régime, Sciences de gestion, Paris 9, 327p.

- Ibert J. et Baumard P. (1997), «The Oligopolist's Discordance Made Acceptable? Enacting Socially-embedded Knowledge to Act it Out in One's Favor», *Cahiers de Recherche DMSP*, n° 251, janvier, présenté à l'Academy of Management annual meeting, BPS Track, septembre 1998, San Diego.
- Issac H. et Josserand E. (2002), «Structure et système d'information : quel rôle dans les pratiques de gestion de la connaissance ?», *Journée d'étude et de recherche GRH et TIC*, CREPA, Université Paris-Dauphine, 14 mai.
- Koenig G. (1996), *Management stratégique: paradoxes, interactions et apprentissages : construction et gestion des activités, Management d'exigences contradictoires*, Paris : Nathan, 543p.
- Larsson R., Bengtsson L., Henriksson K. et Sparks J. (1998), «The interorganizational learning dilemma: Collective knowledge development in strategic alliances», *Organization Science*, May-June, vol. 9, n°3, p. 285-305.
- Lane P. et Lubatkin M. (1998), «Relative absorptive capacity and interorganizational learning», *Strategic Management Journal*, May, vol. 19, n°5, p. 461-477.
- Lave J. et Wenger E. (1991), *Situated Learning. Legitimate peripheral participation*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Lee et Clark (1996)
- Machlup F. (1983), «Semantic Quirks in Studies of Information», in F. Machlup F. et Mansfield U. (Eds.), *The Study of Information*, New York: John Wiley.
- McCracken G. (1988), *The long Interview*, Beverly Hills, CA: Sage, 88p.
- McDermott R. (1999), «Why Information Inspired But Cannot Deliver Knowledge Management», *California Management Review*, vol. 41, n°4, Summer, p. 103-117.
- McFarlan F.W., Mac Kenney J.L. et Pyburn P. (1993), «The Information Archipelago- Plotting the course», *Harvard Business Review*, January.
- Malone T.W., Yates J. et Benjamin R. (1987), «Electronic markets and electronic hierarchies», *Communications of the ACM*, vol. 30, n°6, June, pp 484-497. Traduction française en 1997 par Perani J., «Marchés électroniques et hiérarchies électroniques», *Réseaux*, p. 23-45.
- Markus L. et Benjamin R. (1997), «The Magic Bullet Theory in IT-Enabled Transformation», *Sloan Management Review*, vol. 38, n°2, p. 55-68.
- Miles B. et Huberman M. (1991), *Analyse des données qualitatives: Recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles: De Boek Université. Traduit de *Qualitative Data Analysis: a source book of new Methods*, Londres: Sage Publications, 1984.
- Nonaka I. (1994), «A dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation», *Organization Science*, vol. 5, n°1, p. 14-37.
- Ordanini A. et Pol A. (2001), «Infomediation and Competitive Advantage in B2B Digital Marketplaces», *European Management Journal*, vol. 19, n°3, p. 276-285.
- Parkhe A. (1993), «Strategic Alliance Structuring: A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation», *Academy of Management Journal*, vol. 36, n°4, p. 794-829.
- Pennings J.M. (1981), «Strategically interdependent organizations», in Nystrom P.C. et Starbuck W.H. (Eds), *Handbook of Organizational Design*, New York: Oxford University Press, vol.1, p. 433-455.

- Pfeffer J. et Salancik G. (1978), *The External Control of Organization: A Resource Dependence Perspective*, New York: Harper and Row.
- Phillips A. (1960), «A theory of interfirm organization», *Quarterly Journal of Economics*, 74, p. 602-613.
- Porter M. et Millar V. (1986), «Pour battre vos concurrents, maîtrisez mieux l'information», *Harvard l'Expansion*, n°40, p. 6-20. Traduction de «How Information Systems Gives You Competitive Advantage», *Harvard Business Review*, 1985, vol.63, n° 4, p. 149-160.
- Sarkar M.B., Butler B. et Steinfield C. (1995), «Intermediaries and Cybermediaries: A Continuing Role for Mediating Players in the Electronic Marketplace», *Journal of Computer-Mediated Communication*, vol. 1, n° 3.
- Soh C. et Markus L. (2002), «B2B E-Marketplaces – Interconnection Effects, Strategic Positioning, and Performance», *Systèmes d'Information et Management*, vol. 7, n°1, p. 77-103.
- Spulber D.F. (1996), «Market Microstructure and Intermediation», *Journal of Economic Perspectives*, vol. 10, n°3, Summer, p. 135-152
- Thiétart R-A et coll. (1999), *Méthodes de recherche en management*, Paris: Dunod, 535p.
- Vlosky R., Fontenot R., Blalock L. (2000), «Extranets: impact on business practices and relationships», *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 15, n°6, p. 438-457.
- Yin R. K. (1994), *Case Study Research: Design and Methods*, (2^{ème} édition), Beverly Hills, CA: Sage Publications, vol. 5, 170p. La première version date de 1984.

¹ Dans les cas Hubwoo et Answork, tous les fournisseurs vendent des biens et services de fonctionnement. Dans le cas Covisint, il existe deux types de fournisseur: les équipementiers et les fournisseurs de biens et services de fonctionnement.

² Les données ont été collectées entre août 2001 et mars 2003