



# **De la notion d'intermédiaire à celle de stratégie d'intermédiation : analyse comparative de cas et élaboration d'un cadre théorique d'analyse**

**Corentin Curchod**

ATER UFR 06 Paris 1 Panthéon-Sorbonne

c\_curchod@hotmail.com

tél : 06 60 73 68 55

Résumé : la présente étude se propose d'analyser un type de stratégie particulier, les stratégies d'intermédiation. Une stratégie d'intermédiation peut être définie comme toute orientation délibérée de l'activité d'une firme ou d'une part de son activité vers la gestion des relations entre deux groupes ou plus d'acteurs économique dans une chaîne d'offre. Les phénomènes d'intermédiation ont été abordés dans trois champs théoriques principaux : la chaîne et le système de valeur, l'encastrement des relations dans les réseaux, et l'analyse de la microstructure des marchés. Ces trois champs fournissent des éléments théoriques éclairants, mais la construction de la notion d'intermédiation suppose d'aborder une question centrale : comment une nouvelle stratégie d'intermédiation peut-elle contribuer à créer, accroître ou maintenir le niveau de rente de la firme sur ses clients, fournisseurs et partenaires ? La méthodologie retenue est celle de l'étude de cas approfondie, et de la comparaison des cas selon la méthode QCA (Qualitative Comparative Analysis). Quatre cas ont été choisis pour leurs caractéristiques différenciées (industrie et service ; matures ou naissants ; intermédiaires « purs » ou acteurs économiques du secteur développant une stratégie d'intermédiation) : Steel24/7 (sidérurgie), Covisint (automobile), Solo Market (banque) et Artprice (information sur le marché de l'art). Les cas permettent de tester une série de propositions formulées à partir de l'analyse théorique. Celles-ci portent sur l'accent mis sur l'efficacité des transactions et/ou l'encastrement des relations, la neutralité apparente de l'intermédiaire, le pouvoir de négociation en amont et en aval, la maîtrise des transferts d'information et des règles d'encastrement des relations.

Mots clés : stratégie d'intermédiation, création de valeur, rente, analyse comparative.



## **1. INTRODUCTION**

L'intermédiation est un phénomène ancien : les coopératives dans l'industrie, les plates-formes d'achats et de ventes de matières-premières, l'activité de grossistes, de détaillants, les courtiers, toutes ces activités qui consistent à acheter pour revendre, ou à mettre en relation les acteurs, constituent des activités d'intermédiation. L'essor d'Internet à la fin du XXème siècle a suscité de nombreux discours de la part des consultants et praticiens sur la désintermédiation des relations dans le monde économique : puisqu'un réseau universel permettait de relier n'importe quel acteur à n'importe quel autre, ces entreprises dont l'activité consistait à mettre en relation les acteurs étaient supposées disparaître (Gates 1996, Gates 2000). Le monde académique et de la recherche a rapidement remis en cause ces spéculations, mais s'en est tenu à une vision fonctionnaliste de l'intermédiation, sans la considérer comme un phénomène dynamique qui relève de choix stratégiques des firmes. La présente recherche entend combler ce manque en proposant le concept de "stratégie d'intermédiation". Il s'agit d'étudier comment les firmes peuvent créer de la valeur et s'approprier une rente en menant une telle stratégie. Nous montrons qu'une dynamique viable en termes de stratégie d'intermédiation implique le passage progressif d'une amélioration directe de l'efficacité des transactions à un encastré des relations, notamment par l'instauration d'une image de neutralité auprès des parties prenantes.

Tout d'abord, nous présentons le cadre théorique d'analyse retenu, ce qui permet de définir et de justifier la notion de stratégie d'intermédiation. Ensuite, nous présentons nos questions de recherche et les propositions associées. Le protocole et la méthodologie de recherche sont brièvement présentés, avant de mener une analyse comparative de quatre cas de stratégie d'intermédiation. Enfin, les propositions sont testées, et les résultats sont discutés.

## **2. DE LA NOTION D'INTERMÉDIAIRE AU CONCEPT DE STRATÉGIE D'INTERMÉDIATION**

### **2.1. A QUOI SERT L'INTERMÉDIATION : LA CRÉATION DE VALEUR EN QUESTION**

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). Les modèles habituels, 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" (Mahadevan 2000), fixe le prix d'achat et de revente de titres et se rémunère sur la différence entre ces deux prix, appelé "bid-ask spread". Le champ de la microstructure des marchés financiers s'est considérablement développé autour de la notion d'intermédiaire (Bhattacharya et Thakor 1993), et a incité les chercheurs en micro-économie non financière à introduire, eux aussi, dans leurs modèles, des agents intermédiaires, comme des marchands ou des courtiers. En microstructure des marchés non financiers, l'intermédiaire est défini comme "an economic agent that purchases from suppliers for resale to buyers or that helps buyers and sellers meet and transact" (Spulber 1996b, pp. 135). On retrouve ici les figures du marchand et du courtier. Nombre d'études consistent à modéliser un marché sans intermédiaire, un marché avec intermédiaire, et à comparer les deux. Les résultats montrent une préférence des acteurs pour des relations commerciales passant par un intermédiaire, car ce dernier diminue les coûts de recherche pour les agents (Cosimano 1996, Johri et leach 2000, Yavas 1994), et réduit le risque de comportement opportuniste par le développement d'une expertise sur son marché (Biglaiser 1993, Biglaiser et Friedman 1994).

La préférence pour l'intermédiation traduit une capacité de l'intermédiaire à créer de la valeur. Nous nous référons ici au concept classique en management stratégique de création de valeur, défini par Brandenburger et Stuart comme la volonté de payer de l'acheteur moins le coût d'opportunité du vendeur (Brandenburger et Harborne W. Stuart 1996, pp. 7-8). La valeur ainsi créée se répartit entre le fournisseur (coûts effectifs – coûts d'opportunités), l'acheteur (volonté de payer – prix effectif) et la firme. Dans le cas de l'intermédiation, la valeur créée profite à l'amont *et* à l'aval. Il s'agit alors d'identifier comment se réalise cette création de valeur par l'intermédiation.

Spulber (Spulber 1999) distingue quatre fonctions d'intermédiation, qui expliquent l'utilité des intermédiaires sur les marchés. La première concerne la *fixation des prix et le lissage des marchés* : l'intermédiation consiste bien à "faire le marché" en ajustant les prix d'achat et de revente aux fluctuations de l'offre et de la demande (Spulber 1996a). La deuxième consiste à *apporter de la liquidité et de l'immédiateté* : les intermédiaires, en se tenant prêts à acheter et à vendre, permettent d'éviter le problème de la double coïncidence de volonté. La troisième est la *capacité à favoriser les recherches et les rencontres*, puisque l'intermédiation, en centralisant les offres et les demandes, facilite les "mariages" entre les deux parties. Enfin, la quatrième fonction est liée à la *garantie et au contrôle des échanges* : l'intermédiation permet de rendre publique l'information privée sur la qualité des produits, et apparaît ainsi comme une "assurance" contre les risques de transactions.

L'identification de "fonctions" d'intermédiation constitue une avancée théorique essentielle du champ de la microstructure des marchés non financiers, mais la vision proposée reste très statique et principalement centrée sur l'amélioration directe de l'efficacité des transactions. Or, les relations entre les firmes ne se réduisent pas aux aspects purement transactionnels. Elles peuvent se comprendre *aussi* comme des relations sociales locales interdépendantes assez peu influencées par les habituelles "lois" de la concurrence (White 1981). La littérature sur les réseaux stratégiques distingue précisément ces deux aspects. D'un côté, les relations entre les firmes comportent des aspects purement transactionnels, appelés "arm's-length ties", qui obéissent aux mécanismes classiques des négociations marchandes. D'un autre côté, elles comprennent des aspects moins tangibles, liés à la solidarité, aux relations interpersonnelles, aux connexions institutionnelles et politiques, et à la confiance entre les acteurs, comme le montre une étude empirique des districts industriels français (Barabel, Huault et Meier 2002). Ces aspects sont regroupés sous la notion d'encastrement, en anglais "embedded ties" (Uzzi 1997).

L'argument de l'encastrement, énoncé par Granovetter, conduit à considérer les acteurs, individus ou organisations, comme non indépendants des relations sociales sous-jacentes (Granovetter 1985, pp. 482). A l'origine de l'encastrement, on trouve des intermédiaires "entre gens" qui mettent en contact un groupe avec un autre. L'intermédiation est alors, dans cette conception des relations, un "faiseur d'encastrement". La firme pivot, qui maintient d'abord des relations avec chaque groupe séparément, doit relier les deux groupes en créant de la confiance dans le réseau et assurer la réciprocité des relations entre chaque partie prenante. Une étude sur le secteur textile cite l'exemple d'une relation encadrée construite entre un fournisseur et un fabricant par un "ami" proche des deux entreprises, qui a assuré confiance et réciprocité (Uzzi 1996).

L'apport en termes de valeur de l'intermédiation dans ces relations encadrées peut se résumer à trois fonctions principales, que nous adaptons d'Uzzi. La première est *l'instauration d'un effet réseau*, rejoignant la notion d'externalités des économistes, mais désigné ici comme le "paradoxe de l'encastrement" (Uzzi 1997) : l'encastrement d'un nombre toujours plus grand de relations apporte une valeur toujours plus élevée, jusqu'à atteindre un seuil au delà duquel cette valeur décroît. La deuxième est le *transfert d'information fine*. Dans les relations encadrées, l'information échangée dépasse les simples données de prix et de quantités. Elle devient connaissance partagée, qui elle-même constitue une base efficace et peu coûteuse pour coordonner les actions des différentes parties à l'échange (Kogut 2000). Enfin, la troisième fonction concerne la *coopération dans la résolution de problèmes*. Dans un système

encastré, les retours sur l'avancement des relations sont fréquents, et la coopération entre les parties permet un apprentissage et encourage l'innovation dans les processus d'échange (Uzzi 1997).

L'intermédiation est donc créatrice de valeur pour les parties-prenantes, à deux niveaux au moins. Elle améliore de manière directe l'efficacité des transactions, en assumant un certain nombre de fonctions liées au bon fonctionnement du marché, et elle l'améliore de manière indirecte, en favorisant l'encastrement des relations donnant ainsi naissance à un réseau sur lequel la confiance constitue un mode de gouvernance efficace.

## **2.2. L'INTERMEDIATION COMME CHOIX STRATEGIQUE : L'APPROPRIATION D'UNE RENTE D'INTERMEDIATION**

Un des objectifs stratégiques des firmes consiste en l'appropriation d'une part de la valeur créée. A tout processus de création de valeur par des choix stratégiques répond un processus de capture de la valeur par les fournisseurs, les clients et la firme, selon le pouvoir qu'ils exercent les uns sur les autres (Brandenburger et Harborne W. Stuart 1996). Toute firme cherche ainsi à s'assurer un revenu stable par capture de la valeur créée. Celle-ci s'explique par les choix stratégiques face aux évolutions du marché, comme le développement d'actifs particuliers, de ressources uniques, d'un accès privilégié à de l'information, etc. appelés parfois "mécanismes isolant" (Rumelt 1984), favorisant l'exercice d'un pouvoir de la firme sur les fournisseurs, clients et partenaires.

L'intermédiation, en tant que choix stratégique, constitue un moyen de s'approprier une rente. Si l'on reprend la distinction entre l'intermédiation par amélioration de l'efficacité des transactions et l'intermédiation par encastrement des relations, nous pouvons identifier des sources de rente pour la firme initiatrice. Dans le premier cas, l'image la plus couramment utilisée est certainement celle du système de valeur, où l'entreprise qui se trouve entre des fournisseurs et des clients doit gérer au mieux le pouvoir qu'elle exerce sur l'amont et sur l'aval (Porter 1985). Vis-à-vis de l'aval (Porter 1980 (1998), pp. 108-122), un des moyens de gagner du pouvoir consiste à *sélectionner les clients* les plus intéressants pour l'entreprise, et à *verrouiller les clients* par la personnalisation des offres ou le développement de partenariats. Vis-à-vis de l'amont (Porter 1980 (1998), pp. 122-125), un des moyens pour s'assurer d'un pouvoir élevé consiste à *sélectionner les fournisseurs* les plus performants tout en diversifiant ses sources d'approvisionnement pour faire jouer la concurrence, à *lutter contre le verrouillage*, et à *encourager la standardisation* des produits afin de dissuader toute tentative d'instauration de coûts de changement. Ces moyens d'exercer du pouvoir sur l'amont et sur

l'aval sont autant de leviers permettant à la firme de s'approprier une rente dans le système de valeur.

En plus d'une amélioration de l'efficacité des transactions, l'intermédiation favorise l'encastrement des relations. Si l'encastrement est supposé créer de la valeur pour tous les participants du réseau, chaque participant va chercher à s'en accaparer la plus grande part possible : "La concurrence n'est pas limitée aux réseaux, mais comprend une concurrence entre les firmes dans un même réseau pour l'appropriation de rentes de réseau (profits). Dans les réseaux, les firmes ne sont pas rémunérées de manière égalitaire pour leur participation. Le niveau de rémunération dépend de la dynamique de pouvoir dans le réseau" (Bettis 1998, pp. 359). La littérature distingue deux principales sources de pouvoir dans un réseau. La première est la *maîtrise des flux informationnels*. Elle suppose une structure de réseau comprenant différents groupes très encastres et non reliés entre eux, autrement dit une structure caractérisée par de nombreux "trous structurels". L'acteur qui parvient à se positionner sur les trous structurels et à intermédiaire les relations entre les groupes bénéficie d'une position très favorable en termes de pouvoir car il peut contrôler ou influencer les échanges entre les deux réseaux nouvellement encastres (Burt 1992, Burt 1997). La seconde réside dans la *maîtrise des règles d'encastrement*. Elle ne repose pas sur les données échangées mais sur les processus par lesquels les échanges se réalisent. Le fait pour un acteur de tenir une place centrale dans le réseau le rend capable de définir les règles d'échanges entre les membres et de faire respecter ces règles. Si ces dernières peuvent émerger spontanément en fonction des caractéristiques technologiques, des normes sociales et des facteurs institutionnels en vigueur dans le réseau (Kogut 2000), elles peuvent aussi venir d'une autorité centralisatrice. L'intermédiation, en favorisant l'encastrement des relations, permet ainsi l'appropriation d'une rente elle-même liée au pouvoir centralisateur exercé sur les autres membres du réseau.

### **2.3. LA NOTION DE STRATEGIE D'INTERMEDIATION : DEFINITION ET JUSTIFICATION**

Nous montrons que la notion de "stratégie d'intermédiation" permet de synthétiser les champs théoriques mobilisés sur l'intermédiation, et d'en lever les ambiguïtés. Tout d'abord, l'intermédiation présente une double face : côté pile, elle crée de la valeur pour les parties prenantes ; côté face, elle «capture» de la valeur aux parties prenantes. Cette ambiguïté s'éclaircit dès que l'on adopte une vision «stratégique» de l'intermédiation. Dans ce cas, l'intermédiation devient dynamique : la firme, incitée par les évolutions technologiques, juridiques, institutionnelles, par les choix des concurrents, des clients et des fournisseurs, cherche à se positionner parmi tous ces acteurs de manière à s'assurer le plus de pouvoir

possible, donc la rente la plus élevée possible. Mais cela n'est réalisable que si elle leur apporte quelque chose qu'ils valorisent : des coûts moindres dans les transactions, ou des opportunités pour mener des activités nouvelles. L'optique stratégique permet de comprendre l'intermédiation comme à la fois créatrice de valeur pour les parties prenantes, et source de rente pour la firme qui en est à l'origine.

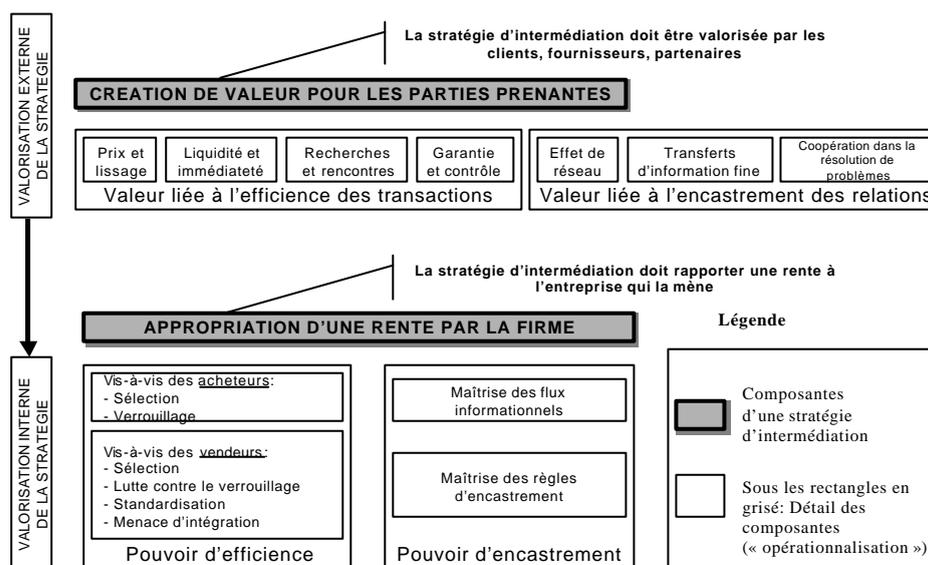
De plus, les champs théoriques mobilisés considèrent des relations interfirmes qui peuvent être soit très distantes soit très encadrées, mais rarement entre les deux. La notion de "stratégie d'intermédiation" suppose que les décideurs font des choix en matière de modalités de relations avec les acteurs. Ils vont ainsi combiner de manière subtile les aspects très "transactionnels" de l'intermédiation – consistant en la gestion à court terme des relations entre acheteurs et vendeurs – et les aspects plus coopératifs de l'intermédiation, consistant en l'instauration et la gestion de relations durables et de confiance entre les parties. La combinaison entre efficacité et encastrement s'applique à la fois à la création de valeur et à l'appropriation de rente. Ainsi, la création de valeur signifie améliorer l'efficacité des transactions et participer à l'encastrement des relations. L'appropriation d'une rente peut se comprendre comme l'exercice d'un pouvoir de négociation dans les transactions et de la maîtrise de l'encastrement des relations.

Enfin, la notion de "stratégie d'intermédiation" permet de lever l'ambiguïté sur le champ empirique d'application de la notion d'intermédiation. En effet, l'analyse de la microstructure des marchés privilégie l'étude des intermédiaires « purs » – marchands ou courtiers – tout en évoquant la possibilité pour des acteurs qui ne sont pas des intermédiaires « purs » de mener, en parallèle de leur activité, une activité d'intermédiation (Spulber 1996b, pp. 136). Mais aucune limite d'application de la notion n'est fixée. La notion de stratégie d'intermédiation permet de gagner en précision. Tout intermédiaire "pur", marchand ou courtier, peut effectuer des choix stratégiques nouveaux en matière d'intermédiation. Ces choix dépendent souvent de l'adoption de nouvelles technologies, par exemple d'Internet pour la période récente. D'autre part, toute firme dont l'activité principale ne consiste pas en de l'intermédiation des relations peut également mener une stratégie d'intermédiation, par exemple en créant, rachetant ou participant au capital d'un intermédiaire. Nous distinguons ces deux modalités de stratégies d'intermédiation en les appelant respectivement stratégie "pure" et stratégie "impure". Notons que l'activité d'intermédiation suppose que le produit considéré n'ait subi aucune transformation ou une transformation marginale.

Nous appelons donc stratégie d'intermédiation d'une firme *toute orientation délibérée de son activité (cas d'une stratégie pure) ou d'une part de son activité (cas d'une stratégie impure) vers la gestion des relations entre plusieurs groupes d'acteurs, en améliorant l'efficacité des transactions et/ou en encastrant les relations entre ceux-ci. L'objectif consiste en une création de valeur pour les parties-prenantes à la stratégie (fournisseurs, clients, partenaires, non initiateurs de la stratégie) et en une appropriation de rente par la ou les firme(s) initiatrice(s) de la stratégie.*

Nous proposons un cadre d'analyse des stratégies d'intermédiation issu de la revue de littérature, qui reprend la différenciation entre création de valeur pour les parties prenantes et appropriation de rente par la firme (figure 1). Il reprend les principales variables identifiées dans la littérature permettant d'analyser cette création et cette appropriation de valeur.

**Figure 1 : Cadre initial d'analyse des stratégies d'intermédiation**



### 3. QUESTIONS DE RECHERCHE ET PROPOSITIONS : A LA RECHERCHE DES CONDITIONS DU SUCCES D'UNE STRATEGIE D'INTERMEDIATION

Une de nos questions de recherche est : "comment une nouvelle stratégie d'intermédiation peut créer de la valeur pour les parties prenantes?" Nous distinguons entre la valeur d'efficacité et la valeur d'encastrement. Cette distinction peut paraître artificielle mais nous la maintenons par souci de simplification. Ainsi, nous reprenons les fonctions

d'intermédiation énoncées par Spulber (Spulber 1996b), et postulons qu'elles constituent des *conditions nécessaires* à la création de valeur d'efficience, selon la proposition 1a :

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

Nous reprenons les fonctions liées à l'encastrement des relations (Kogut 2000, Uzzi 1997) et postulons qu'elles constituent des *conditions nécessaires* à la création de valeur par encastrement des relations, selon notre proposition 1b :

*Proposition 1b : pour créer de la valeur auprès des parties prenantes, une stratégie d'intermédiation peut s'orienter vers l'encastrement des relations. Elle doit alors encourager le développement d'un effet de réseau, favoriser les transferts d'information stratégique et difficilement formalisable entre les parties, et doit aider à la coopération dans la résolution de problèmes.*

Nous explorons une deuxième question de recherche, qui est la suivante : "comment une nouvelle stratégie d'intermédiation peut permettre à la firme initiatrice de s'approprier une rente?" Comme précédemment, nous distinguons l'efficience et l'encastrement. Nous reprenons les différents facteurs du pouvoir de négociation, énoncés par Porter (Porter 1980 (1998)) et postulons qu'elle constituent des *conditions nécessaires* à l'appropriation d'une rente par l'exercice d'un pouvoir de négociation sur les parties prenantes, selon la proposition 2a :

*Proposition 2a : pour s'approprier une rente par amélioration de l'efficience des transactions, la firme initiatrice de la stratégie d'intermédiation doit bénéficier d'un pouvoir de négociation sur les acheteurs – par la sélection et le verrouillage – et sur les vendeurs, par la sélection, la lutte contre le verrouillage, la standardisation et la menace d'intégration.*

L'appropriation d'une rente par encastrement des relations passe par l'exercice d'un pouvoir de réseau sur les différents acteurs. Nous nous référons ici aux modalités d'exercice d'un tel pouvoir (Kogut 2000, Uzzi 1997) et postulons qu'elles constituent des *conditions*

*nécessaires* à l'appropriation d'une rente par l'exercice d'un pouvoir de réseau sur les parties prenantes, selon la proposition 2b :

*Proposition 2b : pour s'approprier une rente par encastrement des relations, la firme initiatrice de la stratégie d'intermédiation doit maîtriser les flux informationnels entre les parties prenantes et doit maîtriser les règles d'encastrement.*

Enfin, nous explorons une troisième question de recherche : "comment une stratégie d'intermédiation passe de la création de valeur pour les parties prenantes à l'appropriation d'une rente pour la firme initiatrice"? La littérature sur la microstructure des marchés considère l'intermédiation comme une série de fonctions liées à l'amélioration de l'efficacité dans les transactions (Spulber 1996b). Sur des marchés imparfaits, les intermédiaires sont supposés favoriser les échanges d'informations et de biens, et aider à ce qu'un "équilibre" de marché soit atteint. L'intermédiaire rentre alors dans le cadre du fonctionnement "naturel" des échanges : il s'assimile à de l'huile dans les rouages mal ajustés de la machinerie "marché". Dans la littérature sur la microstructure des marchés, l'intermédiation est neutre.

Cette notion de neutralité, implicite dans la théorie, mérite selon nous une explicitation. On la retrouve sous une forme différente dans la littérature sur les réseaux stratégiques. Selon la théorie de l'encastrement, l'acteur intermédiaire doit favoriser la confiance entre les parties pour encourager l'instauration de relations encadrées. Les relations de confiance se distinguent de celles fondées sur des calculs d'optimisation liés aux transactions (Uzzi 1997, pp. 45). Pour instaurer de la confiance entre les parties, l'intermédiaire ne doit pas donner l'impression de favoriser certains acteurs sur d'autres. L'intérêt de l'intermédiation pour les parties prenantes doit être partagé. La notion de confiance rejoint ici la notion de neutralité. Plus précisément, la neutralité apparaît comme un présupposé à la confiance, et comme une condition à l'acceptation de la stratégie par les parties prenantes. Nous postulons que, pour passer d'une création de valeur effective pour les parties prenantes à une appropriation de rente par la firme initiatrice, la stratégie d'intermédiation doit apparaître neutre. Plutôt que d'évoquer la "neutralité", nous préférons parler "d'apparence" de neutralité, plus réaliste en stratégie d'entreprise. Ainsi, l'apparence de neutralité serait une condition nécessaire au passage de la création de valeur à l'appropriation de rente, selon la proposition 3 :

*Proposition 3 : pour passer d'une création de valeur effective pour les parties prenantes à une appropriation de rente par la firme initiatrice, la stratégie*

*d'intermédiation menée par cette dernière doit apparaître neutre auprès des parties prenantes.*

#### **4. PROTOCOLE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

##### **4.1. UNITES D'ANALYSE RETENUES : FIRMES INITIATRICES ET PARTIES PRENANTES**

On distingue entre la ou les firme(s) à l'origine de la stratégie et les parties prenantes à la stratégie. Dans le cadre d'une stratégie "pure", la firme à l'origine de la stratégie d'intermédiation ne pose pas de problème de définition. En effet, la firme, elle-même intermédiaire, renouvelle sa stratégie sous l'influence de menaces et d'opportunités, par exemple en adoptant une nouvelle technologie de communication et de transactions. Une banque qui lance une stratégie de "e-banking" se trouve dans cette situation. La définition de l'unité d'analyse pose problème dans le cadre d'une stratégie "impure", puisque celle-ci suppose la création, le rachat ou la participation au capital d'un intermédiaire, par la firme, seule ou en partenariat. Par exemple, plusieurs firmes d'un même secteur peuvent décider de lancer une place de marché commune. Il faut alors considérer à la fois le groupe de firmes initiatrices de la stratégie, et l'intermédiaire externe à ce groupe, par exemple la place de marché, qui peut disposer d'un certain niveau d'indépendance stratégique.

Les parties prenantes à la stratégie désignent les acteurs concernés par la stratégie d'intermédiation, mais n'étant pas les initiateurs de celle-ci. Nous distinguons les fournisseurs, les clients, et les partenaires, entretenant avec la firme initiatrice des relations marchandes ou d'autres types de relations. Par exemple, dans le cas des institutions de protection de la concurrence, que l'on place dans les partenaires, les relations sont de nature juridique. Parmi les partenaires, nous recensons les institutions juridiques, les offreurs de technologie et les cabinets de conseil. On retrouve ici les notions de système de valeur et de réseau stratégique.

##### **4.2. METHODE DES ETUDES DECAS**

Nos questions de recherche et notre cadre d'analyse incitent plutôt à une étude exploratoire du phénomène d'intermédiation. Notre objectif est de comprendre et d'expliquer le phénomène en confrontant le cadre d'analyse aux données empiriques, pour l'affiner et le compléter. L'intermédiation, nous l'avons vu, ne constitue pas un concept très développé en sciences de gestion. La notion de stratégie d'intermédiation est nouvelle. Il s'agit alors de contribuer à son assise empirique et théorique. La recherche par étude de cas paraît bien adaptée aux exigences de compréhension et d'explication d'un phénomène, car elle oblige le chercheur à rentrer dans le détail des données. Elle est bien adaptée à des questions de la

forme "comment", et à des phénomènes récents sur lesquels le chercheur ne peut pas exercer de contrôle. (Yin 1994, pp. 9). Notre recherche rentre bien dans ce cadre.

Notre collecte de données a été réalisée sur des documents internes, communiqués de presse, articles dans les revues spécialisées et interviews. La plupart des documents ont été téléchargés sur Internet. Les quatre cas retenus ayant trait à l'essor d'Internet, ils ont bénéficié d'une publicité assez importante dans la presse papier et électronique. Nous avons cherché à identifier les sources d'information pour en vérifier la validité, et à les croiser, en confrontant par exemple de l'information issue des parties prenantes à de l'information issue des firmes initiatrices de la stratégie. Entre 2000 et 2003, plusieurs collectes de données ont été réalisées, afin de mettre à jour les cas en tenant compte des évolutions survenues, et afin de répondre aux manques et aux imprécisions identifiées dans la description du phénomène.

Le travail de réduction des données, défini comme un travail de simplification, de conceptualisation et d'opérationnalisation (Miles et Huberman 1994), a été réalisé en plusieurs étapes, impliquant à chaque fois une boucle complète : cadrage théorique, collecte de données, réduction, rédaction d'une monographie, affinage théorique, collecte de nouvelles données, etc. Les monographies suivent une forme narrative, mieux adaptée pour comprendre la dynamique de phénomènes complexes (Kiser 1996) Les méthodes narratives ont un double avantage : elles permettent l'établissement rigoureux de chronologies, et incitent à questionner en profondeur le cas étudié pour faire émerger des résultats de recherche originaux (Adams, Dumez et Jeunemaître 2003).

#### **4.3. METHODE DE LA COMPARAISON DES CAS**

Les cas sont comparés selon les critères retenus dans la revue de littérature. La comparaison vise à trouver des régularités inter-cas pour effectuer une généralisation des résultats. La méthode de comparaison utilisée est la Méthode Quali-Quantitative Comparée (MQQC), développée par Charles Ragin (Ragin 1987). Cette méthode est bien adaptée en management stratégique quand l'étude porte sur un petit nombre de cas (Curchod 2003). La méthode QCA suppose de définir des critères de comparaison sous forme de conditions A, B, C, etc. que l'on relie à un résultat R. Pour effectuer une comparaison, il faut auparavant trouver des cas où l'on obtient le résultat R et d'autres où l'on n'obtient pas ce résultat. La comparaison entre les cas permet de comprendre quelles conditions, parmi celles retenues, sont nécessaires, suffisantes, les deux, ou ni l'une ni l'autre, à l'obtention du résultat. Plus généralement, elle permet d'identifier différentes combinaisons de conditions liées à l'obtention du résultat. L'objectif consiste à repérer à travers les cas étudiés des régularités :

des aspects récurrents, se traduisant par des combinaisons de variables que l'on retrouve dans les différentes occurrences du phénomène étudié. Il faut alors distinguer les conditions et le résultat, afin de comprendre quelles combinaisons de conditions sont associées à un résultat positif, ou "présent", et quelles combinaisons sont associées à un résultat négatif, ou "absent". Le traitement des cas consiste alors en une minimisation booléenne qui ne doit pas faire perdre de vue le matériau empirique sous-jacent.

C'est donc à partir des monographies que sont effectués les codages des variables "conditions" et "résultats" énoncées dans les quatre propositions de recherche. Notons que la méthode MQQC implique un codage booléen, c'est-à-dire sous une forme "présence" et "absence".

## **5. ETUDE EMPIRIQUE DES STRATEGIES D'INTERMEDIATION**

### **5.1. PRESENTATION DES CAS**

Nous avons choisi d'étudier quatre cas. Il s'agit d'une part de privilégier une étude qualitative en profondeur, permettant la prise en compte de nombreuses variables et de la dynamique des acteurs, d'autre part d'éviter d'aboutir à des résultats spécifiques, purement descriptifs ou peu parcimonieux. Les quatre cas ont été choisis pour leurs caractéristiques différenciées, en particulier pureté (Artprice et Solo Market) vs. impureté (Covisint et Steel24-7).

Covisint est une place de marché créée le 25 février 2000 par trois constructeurs automobiles américains concurrents : DaimlerChrysler, Ford Motor Company et General Motors, bientôt rejoints par Renault-Nissan en avril 2000 et PSA Peugeot Citroën en mai 2001, qui représentent au total près de la moitié de la production mondiale de véhicules en volume. Covisint, initiée par des producteurs automobiles, rentre donc dans le cadre d'une stratégie d'intermédiation impure. La place de marché vise à intermédier les relations entre les grands constructeurs et leurs fournisseurs de rang 1, puis de rang inférieur. L'intermédiation repose sur trois types d'outils. Les outils de transaction, d'abord, consistent en des catalogues privés, un système d'appels d'offres (quotation requests), et de contrôle d'actifs qui détecte les actifs pouvant être vendus ou redéployés, et des enchères dont à plupart, initiées par les acheteurs, sont inversées. Les outils de "supply chain management", ensuite, permettent la remontée en temps réel de l'information concernant les stocks, la demande, ou la qualité. Les outils de collaboration, enfin, consistent en des plate-formes virtuelles de gestion de projets, des outils de conférence en ligne et de visualisation à 2 et 3 dimensions, et visent à améliorer

la synchronisation entre les parties et la transparence des processus de développement. Notre étude s'arrête avec la démission du premier CEO, en juin 2002. Les équipementiers adhèrent encore difficilement à la plate-forme, et les outils de "supply chain management" et de collaboration, rencontrant un faible succès, sont supprimés.

Steel24-7, place de marché consacrée aux produits sidérurgiques, a été créée le 22 juin 2000 par quatre sidérurgistes européens : Arbed/Aceralia, Corus, Thyssenkrupp Steel et Usinor. Steel24-7 rentre donc également dans le cadre d'une stratégie d'intermédiation impure. L'ambition affichée à l'époque était de fonder un consortium pour centraliser les opérations d'achats et de ventes d'acier. Steel24-7 devait devenir un intermédiaire incontournable entre les sidérurgistes actionnaires et certains de leurs clients. L'intermédiation repose sur plusieurs outils de transaction. Tout d'abord, un système "offer to sell" permet aux sidérurgistes d'exposer leurs produits et services et, réciproquement, un système "quotation request" permet aux acheteurs d'exposer leurs demandes. Ensuite, les acheteurs peuvent sélectionner les produits sur des catalogues en ligne, et les sidérurgistes peuvent proposer des enchères sur leurs produits. Enfin, un système "order progress" permet aux clients de suivre plus précisément leurs commandes. Supposée neutre et indépendante, Steel24-7 s'affiche comme un outil de réduction des coûts de transactions pour tous les acteurs du secteur. Notre étude prend fin avec le lancement de la deuxième version de la plate-forme, en novembre 2002. La plate-forme compte des clients réguliers qui lui assurent un revenu constant, mais reste dépendante financièrement des sidérurgistes actionnaires.

Artprice est une plate-forme créée en février 1997 consacrée au marché de l'information sur l'art. Elle appartient au groupe Serveur, dédié au développement de bases de données par achat de l'information pour revente sous des formes personnalisées. Artprice, initiée par une firme intermédiaire, constitue donc une stratégie d'intermédiation pure. Son activité consiste à intermédier les relations entre les détenteurs de l'information sur le marché de l'art et les demandeurs d'information, comme les galeristes, assureurs, banquiers, collectionneurs, etc. L'intermédiation consiste en une centralisation de l'information disponible, en un retraitement pour en assurer la lisibilité, et en une diffusion la plus large possible. Concernant la centralisation, Artprice s'est constitué depuis 1997 un fonds de données par achats successifs de bases, en particulier des catalogues de ventes originaux en provenance du monde entier et couvrant 3 siècles, et rapatrié quotidiennement entre 2000 et 2500 résultats d'adjudication. Concernant le retraitement, l'entreprise a développé une série d'indicateurs économiques sur le marché de l'art, incluant plus particulièrement des indices économétriques par artiste, équivalents à sa cote monétaire sur le marché. Concernant la

diffusion, plusieurs canaux sont mobilisés : le papier avec des éditions d'ouvrages de cotes ou la rédaction de rubriques "marché de l'art" dans un hebdomadaire financier, les CD-ROM, Internet et le Minitel. Notre étude s'arrête avec la présentation des comptes à la presse, trois ans après l'introduction en bourse, en décembre 2002. Il apparaît que les revenus croissent difficilement, à cause d'une réticence des professionnels à rejoindre Artprice, et que le résultat déficitaire s'aggrave régulièrement, à cause des forts investissements et d'un programme infructueux de rachats d'actions.

Solo Market est une place de marché instaurée par la banque leader dans les pays scandinaves, Nordea, née en 2001 de fusions successives entre des banques finlandaises, suédoises, norvégiennes et danoises. Solo Market rentre donc dans le cadre d'une stratégie d'intermédiation pure. Cette plate-forme se pose en intermédiaire commercial entre les clients individuels et les clients professionnels de la banque. Plus précisément, Solo Market rassemble 700 magasins, tous clients de Nordea, qui peuvent vendre via la plate-forme à n'importe quel autre client de Nordea des produits et services. L'intermédiation repose sur plusieurs outils. Tout d'abord, le e-paiement, ou règlement direct sur simple mot de passe à renouvellement permanent, facilite les transactions d'un faible montant. Ensuite, la e-invoice, par laquelle le marchand envoie une facture électronique au client qui en vérifie le contenu, choisit le compte à débiter et accepte le règlement, facilite le processus de facturation dans le commerce B-to-B. Enfin, la e-identification vise à faciliter les transferts d'information avec les services publics et les autorités locales. Notre étude prend fin avec l'annonce en janvier 2003 d'une croissance continue du nombre d'utilisateurs depuis la création de la plate-forme.

## **5.2. COMMENT UNE STRATEGIE D'INTERMEDIATION PEUT CREER DE LA VALEUR POUR LES PARTIES PRENANTES**

Pour confronter la proposition 1 (1a et 1b) aux données empiriques, nous étudions les outils et services proposés par la stratégie d'intermédiation : enchères, catalogues, systèmes de collaboration dans la conception et la fabrication de biens, centralisation et transcription de l'information, suivi et garantie des transferts, etc. L'analyse de l'impact de ces outils et services sur les modes de transaction conduit à évaluer l'amélioration ou non de l'efficacité des transactions entre les parties prenantes, reprenant les conditions énoncées dans la proposition 1a. Nous évaluons également si les outils permettent une création de valeur par encastrement des relations, en reprenant les conditions énoncées dans la proposition 1b. Les codages des variables pour les quatre cas sont résumés figure 2 :

**Figure 2 : Codage et explicitation des choix de codage pour les variables issues de la proposition 1  
(avec 1 pour "présent", et 0 pour "absent")**

<b>Variables conditions</b>	<b>Critères de codage</b>	<b>Cas Covisint</b>	<b>Cas Steel24-7</b>	<b>Cas Artprice</b>	<b>Cas Solo Market</b>
<b>PRIXLISS</b> Prix et lissage (P1a)	- La stratégie contribue-t-elle à révéler les prix de marché? - La stratégie comprend-elle des outils de révélation des prix?	<b>1</b> <i>Exemple : les enchères contribuent à mettre en concurrence les offres, donc à révéler les prix, et aident à solder offre et demande.</i>	<b>1</b> <i>Exemple : les enchères, initiées par les vendeurs, permettent de fixer les prix et de lisser les marchés.</i>	<b>1</b> <i>Artprice vise à faire émerger le prix de référence en rapatriant et décodant toutes les informations disponibles.</i>	<b>0</b> <i>Solo Market laisse les marchands fixer librement les prix et n'intervient pas dans le processus.</i>
<b>LIQUIDIM</b> Liquidité et immédiateté (P1a)	- La stratégie réduit-elle les délais de transaction? - La stratégie comprend-elle des outils spécifiques pour réduire ces délais?	<b>1</b> <i>Exemple : les demandes s'expriment sur la plate-forme et trouvent grâce à l'outil d'enchère inversée, l'offre la plus intéressante dans un délai égal à la durée de l'enchère</i>	<b>1</b> <i>Exemple : les systèmes "offers to sell" et "quotation requests" rendent plus visibles les offres et les demandes, et contribuent à l'écoulement des biens</i>	<b>1</b> <i>Exemple : Artprice facilite la circulation de l'information sur les prix de l'art et raccourcit les délais pour se procurer une telle information</i>	<b>0</b> <i>Exemple : Solo Market décline toute responsabilité sur les actions des marchands, produits, services vendus et services Internet des vendeurs</i>
<b>RECHRENC</b> Recherches et rencontres (P1a)	- La stratégie permet-elle de centraliser les offres et les demandes? - La stratégie comprend-elle des outils spécifiques facilitant les recherches et les rencontres entre les parties?	<b>0</b> <i>Exemple : les catalogues supposés centraliser les offres, sont en réalité privés (un demandeur ne peut consulter les catalogues proposés aux autres).</i>	<b>1</b> <i>Exemple : les "offers to sell" aident le producteur à déterminer lequel de ses clients est intéressé par son offre, et les "quotation requests" aident l'acheteur à choisir entre plusieurs sidérurgistes.</i>	<b>1</b> <i>Exemple : le département économie travaille à la création d'indices adaptés, permettant à chaque acteur d'accéder à une information enrichie et personnalisée.</i>	<b>1</b> <i>Exemple : la plate-forme limite le champ des possibles pour les acheteurs et permet au vendeur d'atteindre des clients potentiels qu'il ne pourrait atteindre sinon.</i>
<b>GARANTCONT</b> Garantie et contrôle (P1a)	- La stratégie comprend-elle des outils favorisant la transparence sur la qualité des produits ou services proposés? - La stratégie permet-elle aux parties de s'assurer contre les risques de transactions?	<b>0</b> <i>Exemple : Covisint n'intervient pas dans les transactions, mais met à la disposition des outils pour les faciliter. Les biens concernés sont des biens hors production et faiblement stratégiques.</i>	<b>1</b> <i>Exemple : l'outil "order progress" permet aux parties prenantes de suivre toutes les étapes du processus de transactions, et offre ainsi une assurance de transparence.</i>	<b>1</b> <i>Exemple : des spécialistes issus de l'Ecole du Louvre sont chargés de vérifier les bases de données.</i>	<b>1</b> <i>Exemple : Solo Market, à travers Nordea, est garante du transfert financier entre les parties et bénéficie du savoir faire en termes de sécurité et de fiabilité de la banque.</i>
<b>EFFETRES</b> Effet de réseau (P1b)	- La stratégie vise-t-elle à accroître le nombre d'acteurs concernés? - La valeur des outils proposés augmente-t-elle avec le nombre d'utilisateurs?	<b>0</b> <i>Covisint ne vise pas à fédérer un réseau toujours plus large d'acteurs mais à intermédiaire des relations pré-existantes.</i>	<b>0</b> <i>La plate-forme s'adresse à un groupe de fournisseurs et de clients qui travaillent déjà ensemble et se connaissent.</i>	<b>0</b> <i>Exemple : la hausse du nombre de participants à la plate-forme n'augmente pas la valeur de l'information. Les ventes publiques ne représentent que 2% des transactions.</i>	<b>1</b> <i>Exemple : la valeur de la fonction "e-paiement" dépend du nombre d'utilisateurs, et se répercute à la fois sur les marchands, les clients, et Nordea.</i>

<b>INFOFINE</b> Transferts d'information fine (P1b)	- L'information échangée dépasse-t-elle les données sur les prix et les quantités? - L'information échangée s'apparente-t-elle à de la connaissance favorisant la coordination entre les parties?	<b>1</b> <i>Exemple : Les outils de collaboration permettent de transférer de l'information hautement stratégique si elle concerne le co-développement de pièces.</i>	<b>0</b> <i>Les biens concernés sont des biens de "commodité" et l'information échangée porte sur les transactions.</i>	<b>0</b> <i>L'information échangée consiste principalement en des cotes d'artistes, issues des évolutions des prix des œuvres.</i>	<b>1</b> <i>Exemple : Solo Market bénéficie par Nordea de données sur les besoins actuels et potentiels des clients, qui permettent de personnaliser les offres de la plate-forme.</i>
<b>COOPE</b> Coopération dans la résolution de problème (P1b)	- La stratégie comprend-elle des outils favorisant les allers-retours informationnels entre les parties? - La stratégie facilite-t-elle l'apprentissage et l'innovation?	<b>1</b> <i>Exemple : les outils de gestion de la qualité permettent de détecter des problèmes et de les résoudre par la collaboration des parties.</i>	<b>0</b> <i>Pas de fonction de résolution de problème</i>	<b>0</b> <i>Pas de fonction de résolution de problèmes</i>	<b>1</b> <i>Exemple : par l'outil "liste d'événements", Solo Market offre une aide aux clients en les mettant en relation avec les offreurs les plus adaptés.</i>
<b>Variable résultat : CREATIONVAL</b> création de valeur pour les parties prenantes	- La stratégie attire-t-elle facilement les parties-prenantes? - Assiste-t-on à une augmentation du taux d'utilisation des outils?	<b>0</b> <i>Réticence continue des équipementiers à rejoindre la plate-forme, abandon de certaines activités faute de parties prenantes intéressées.</i>	<b>1</b> <i>Base de clients qui trouvent un intérêt à une utilisation régulière de la plate-forme.</i>	<b>1</b> <i>Hausse irrégulière du chiffre d'affaires entre 1999 et 2002.</i>	<b>1</b> <i>Hausse continue, bien que lente, du nombre de vendeurs présents sur la plate-forme</i>

Les outils proposés par Steel24-7 et Artprice sont plutôt des outils visant à améliorer l'efficacité des transactions. Ainsi, chez Steel24-7, les vendeurs exposent leurs produits et services à quelques acheteurs choisis, ou à tous les acheteurs possibles, par un système "offers to sell". De leur côté, les acheteurs peuvent émettre des demandes à quelques vendeurs choisis, ou à tous les vendeurs : ce sont les "quotation requests". Les négociations commerciales qui suivent ces offres ou ces demandes se font en ligne, entre l'acheteur et le vendeur, de manière sécurisée. Les utilisateurs peuvent sélectionner les produits sur catalogues – qui peuvent être généraux ou spécifiques d'un fournisseur – ou bien configurer un produit particulier selon les disponibilités (cas d'un vendeur) ou les besoins (cas d'un client). Chaque acteur peut construire son propre catalogue. Les vendeurs peuvent également proposer des enchères sur leurs produits. Une fois le produit choisi et la négociation achevée (ou l'enchère terminée), les utilisateurs peuvent suivre leurs commandes et les étapes de production, de stockage et de livraison avec l'outil "order progress". La prédominance d'outils liés aux aspects transactionnels des relations se traduit dans le tableau par le codage 1 des quatre conditions énoncées dans la proposition 1a. Steel24-7 parvient à rassembler une soixantaine de clients réguliers qui trouvent un intérêt à son utilisation, ce qui explique le codage 1 de la variable résultat. Chez Artprice, l'intermédiation ne concerne pas les œuvres

d'art, mais leurs prix. En effet, pour les artistes anciens cotés, il retrace un historique des cotes à partir de bases de données anciennes rachetées, mises à jour par le rapatriement journalier des informations publiques issues des maisons de vente ; et pour les artistes contemporains non cotés, il construit des bases de données avec leurs biographies afin de les aider dans l'accès à la notoriété, donc au marché, et en faire des artistes cotés. Cette capacité de "normaliser" le marché doit être toutefois nuancée. En effet, d'une part l'information traitée par Artprice concerne les ventes publiques, qui elles-mêmes ne concernent que 2% des transactions d'objets d'art ; d'autre part les notions de cours et de cotes pour les artistes s'avèrent d'une pertinence douteuse quand on analyse la manière dont se forment, justement, ces cours et ces cotes. Malgré ces nuances, les outils proposés par Artprice visent bien l'amélioration des aspects transactionnels des relations, selon les conditions énoncées dans la proposition 1a, codées 1. L'évolution du chiffre d'affaires d'Artprice montre une croissance en 1999-2000, une baisse en 2000-2001, puis une stagnation en 2001-2002. Les explications données à cette difficile croissance sont le ralentissement économique général depuis le début des années 2000 – qui touche aussi le marché de l'art – et les retards pris sur la signature de contrats avec la clientèle professionnelle. Malgré cette irrégularité, la croissance des revenus montrent une création de valeur pour les parties-prenantes : la variable résultat est codée 1.

Les outils proposés par Covisint et Solo Market s'apparentent plutôt à de l'encastrement des relations. Ainsi, Covisint propose jusqu'en juillet 2002 des progiciels de "supply chain management" permettant de favoriser la communication entre les différents systèmes des parties prenantes sur l'état des stocks, la demande anticipée et les contraintes de capacité, et des outils de collaboration qui relient les parties prenantes sur des problèmes précis, comme le développement d'un nouveau produit, la résolution de failles de qualité, ou la gestion de projets. Ainsi, les conditions INFOFINE et COOPE, issues de la proposition 1b, sont codées 1. La plate forme propose également des outils d'enchères inversées, c'est-à-dire initiées par les acheteurs, et de catalogues privés, c'est-à-dire différents pour chaque acheteur, qui concernent plutôt les aspects très transactionnels des relations. Ainsi, les conditions PRIXLISS et LIQUIDIM, issues de la proposition 1a, sont codées 1. Covisint a depuis sa création souffert d'une réticence des équipementiers à la rejoindre. Le faible succès des outils de collaboration et de supply chain entraîne leur retrait de l'offre Covisint en juin 2002. A cette date, les enchères et les catalogues peinent également à rassembler les parties prenantes. La variable résultat est ainsi codée 0. Pour ce qui concerne Solo Market, l'intermédiation se situe plutôt à un niveau informationnel : information peu stratégique et facilement formalisable d'une part, comme les transferts bancaires ou les facturations électroniques ;

information stratégique et difficilement formalisable d'autre part, comme des données sur les besoins actuels et potentiels des clients individuels. L'outil de "liste d'événements" vise justement à exploiter ce second type d'information, en proposant au client des solutions adaptées à un événement (anniversaire, déménagement, voyage, etc.) qu'il choisit dans une liste. La confiance inspirée par la plate-forme est largement liée au fait qu'elle est gérée par une banque. Solo-Market permet de relier deux parties non encadrées au départ, mais qui entretiennent toutes deux avec leur banque des relations étroites, que l'on peut qualifier d'encadrées. Les trois conditions issues de la proposition 1b, et liées aux aspects non purement transactionnels des relations, sont donc présentes pour Solo Market : elles sont codées 1. La hausse continue, même lente, du nombre de vendeurs, montrent que ces derniers trouvent en face d'eux des acheteurs intéressés par leurs produits, ce qui explique le codage 1 de la variable résultat.

### 5.3. COMMENT UNE STRATEGIE D'INTERMEDIATION PERMET A LA FIRME INITIATRICE DE S'APPROPRIER UNE RENTE

Pour confronter la proposition 2 aux données empiriques, nous étudions l'impact des outils et services proposés par la stratégie d'intermédiation sur l'exercice d'un pouvoir de négociation tant sur l'amont que sur l'aval (proposition 2a), et sur la maîtrise des flux d'information et des règles d'encastrement (proposition 2b). Il s'agit ici de se placer du point de vue de la firme initiatrice, c'est-à-dire évaluer ce que lui rapportent de tels outils et services, et non plus du point de vue des parties prenantes comme pour l'évaluation de la création de valeur. Nous étudions également les modes de rémunération de la firme initiatrice. Les codages des variables pour les quatre cas sont résumés figure 3.

Figure 3 : Explicitation des choix de codage pour les variables issues de la proposition 2 (avec 1 pour "présent", et 0 pour "absent")

Variables conditions	Critères de codage	Cas Covisint	Cas Steel24-7	Cas Artprice	Cas Solo Market
<b>VERSAVAL</b>  Orientation aval (clients) du pouvoir de négociation (P2a)	- La stratégie permet-elle une sélection des clients? - La stratégie permet-elle un verrouillage des clients?	<b>0</b> <i>La plate-forme ne permet pas aux fournisseurs d'accroître leur pouvoir de négociation sur leurs clients constructeurs automobiles.</i>	<b>1</b> <i>Exemple : le processus de "recrutement" des clients implique qu'ils soient choisis par un des aciéristes et qu'ils adoptent certaines normes de transfert de données.</i>	<b>1</b> <i>Exemple: création d'indices économétriques spécifiques à certains secteurs, et projets de partenariats informatiques avec la clientèle professionnelle.</i>	<b>1</b> <i>Exemple: le paiement peut contribuer à verrouiller vendeurs et acheteurs (tous clients de Nordea) par la création d'habitudes via Solo Market.</i>

<b>VERSAMONT</b> Orientation amont (fournisseurs) du pouvoir de négociation (P2a)	- La stratégie permet-elle une sélection des fournisseurs? - La stratégie permet-elle à la firme de lutter contre le verrouillage? - La stratégie pousse-t-elle à la standardisation des produits?	<b>1</b> <i>Exemple : les enchères inversées facilite la comparaison entre les offres, aident à lutter contre le verrouillage, et poussent à la standardisation des produits proposés par les fournisseurs.</i>	<b>0</b> <i>La plate-forme ne permet pas aux clients d'accroître leur pouvoir de négociation sur les fournisseurs aciéristes.</i>	<b>0</b> <i>L'information collectée par Artprice auprès des "fournisseurs" (2900 maisons de ventes) est gratuite et publique.</i>	<b>0</b> <i>Pas adapté au cas Solo Market.</i>
<b>MAITRISENC</b> Maîtrise des flux d'information et des règles d'encastrement (P2b)	- La stratégie permet-elle à la firme initiatrice de se positionner sur les trous structurels du réseau et d'intermédiaire les relations - La stratégie permet-elle à la firme initiatrice de définir les règles d'échanges?	<b>0</b> <i>Exemple : les outils orientés encastrement (collaboration et supply chain) ne sont adoptés ni par les constructeurs, ni par les équipementiers.</i>	<b>0</b> <i>Steel24-7 ne présente aucune fonction liée à l'encastrement des relations.</i>	<b>0</b> <i>Artprice ne présente aucune fonction liée à l'encastrement des relations.</i>	<b>1</b> <i>Exemple : le système de liste, développé par Nordea, aide la banque à identifier les besoins réels des clients. Elle gère ensuite le transfert des données aux marchands.</i>
<b>Variable résultat : APPRORENTE</b> Appropriation d'une rente d'intermédiation par la firme initiatrice	- La stratégie est-elle rentable?	<b>0</b> <i>Covisint ne parvient pas à atteindre la rentabilité.</i>	<b>0</b> <i>Steel24-7 souffre d'un effet volume faible ne permettant pas de rentabiliser les investissements en systèmes d'information et personnels.</i>	<b>0</b> <i>Artprice voit son résultat net déficitaire empirer régulièrement depuis sa création.</i>	<b>1</b> <i>Solo Market fait partie d'une stratégie plus large de e-banking de Nordea, autour de la plate-forme Solo, et bénéficie du succès de cette stratégie.</i>

Covisint, Steel24-7 et Artprice ne permettent pas aux firmes initiatrices de s'approprier une rente d'intermédiation. Chez Covisint, les outils de collaboration et de supply chain ne rencontrent pas le succès escompté. Les enchères et catalogues deviennent alors de facto le cœur de l'activité de la plate-forme, et constituent des outils de négociation pour les constructeurs envers les équipementiers. Mais les produits concernés sont avant tout des produits de commodité non stratégiques, et l'essentiel de la relation entre les équipementiers et les constructeurs concerne des biens à haute portée technologique, souvent développés en partenariat, et dont les échanges ne passent évidemment pas par des outils d'enchères. Le pouvoir de négociation est alors limité, orienté vers l'amont, ce qui se traduit par un codage 1 pour la condition VERSAMONT, et 0 pour les autres. La plate-forme se rémunère par commission ou licence, mais son niveau d'activité ne lui permet pas d'atteindre la rentabilité. Ainsi, les fondateurs continuent à financer la stratégie plus de trois années après sa création, signe que l'appropriation de rente n'est pas effective. La variable résultat est codée 0.

Différemment de Covisint, Steel24-7 est orientée vers l'aval : les clients souhaitant effectuer des transactions par la plate-forme doivent être acceptés par au moins un des producteurs d'acier actionnaires, et la procédure de connexion suppose l'adoption d'un kit

d'intégration et la redéfinition des messages selon les standards proposés par Steel24-7. Une fois les systèmes intégrés et les messages standardisés, le coût de changement pour les clients peut alors s'avérer élevé. Sur la plate-forme, catalogues et enchères sont initiés par les vendeurs en direction des clients. La variable VERSAVAL est alors codée 1, et les autres 0. Steel24-7 se rémunère par un abonnement forfaitaire demandé aux vendeurs – donc aux producteurs actionnaires – proportionnel à leur taille et, depuis 2003, par des frais d'inscription demandés aux acheteurs, s'ils souhaitent se relier via la plate-forme à plusieurs fournisseurs. Mais, trois ans après sa création, les initiateurs continuent à contribuer financièrement à la survie de la stratégie, qui ne parvient pas à atteindre la rentabilité. La variable résultat est codée 0.

La stratégie d'intermédiation Artprice se situe entre l'amont qui fournit l'information, et l'aval qui recherche de l'information. Les fournisseurs sont les 2900 maisons de vente auprès desquelles tous les jours l'équipe de "collecte, saisie et traitement" rapatrie plus de 2000 résultats d'adjudication. L'objectif est ici de récupérer le plus de données possibles et non de sélectionner les offreurs. De plus, l'information étant publique, il ne s'agit pas de lutter contre le verrouillage ou de menacer d'intégration l'amont. La variable VERSAMONT est donc codée 0. Vis-à-vis de l'aval, Artprice fournit de l'information compilée, retraitée et complétée. Si la clientèle particulière est une cible de la stratégie, les professionnels font partie des priorités car ils représentent la principale source potentielle de revenus. Le système de tarification, avec des achats d'unités, des forfaits à la journée, des forfaits mensuels puis annuels, vise à verrouiller progressivement le client dans des forfaits longs. La variable VERSAVAL est ainsi codée 1. La baisse continue du résultat net montre l'absence de toute appropriation de rente pour le Groupe Serveur, principal actionnaire d'Artprice et initiateur de la stratégie : la variable résultat est codée 0.

Solo Market est une stratégie supposée bénéficier à la firme initiatrice Nordea. Les vendeurs et les acheteurs de la plate-forme sont tous clients de la banque. Solo Market n'aide pas vraiment la banque à sélectionner les clients, mais peut aider à en améliorer la rentabilité, en leur proposant des produits financiers plus sophistiqués. Les informations concernant les paiements, les facturations, les identifications, les signatures, transitent par la plate-forme, donc par Nordea. Le pouvoir de verrouillage de la stratégie explique le codage 1 de la condition VERSAVAL. Concernant les données plus fines d'identification des besoins du clients, les outils adaptés – le système de listes d'événements et les bases de données – sont développés par Nordea, relativement indépendamment des offreurs de technologies. La banque maîtrise donc à la fois les outils de transfert de données et les données elles-mêmes.

Elle décide des facturations des transactions et, en tant qu'administrateur du processus d'échange, de sa propre rémunération. Cette bonne maîtrise des règles et de l'information fine explique le codage 1 de la variable MAITRISENCA. Dans un souci d'attirer le plus possible de participants, Nordea pratique des coûts bas et fait passer aux consommateurs une partie des économies réalisées par l'utilisation d'Internet. Aujourd'hui, 700 marchands sont présents sur la plate-forme, en augmentation constante mais lente. Le e-paiement ne concerne que 2000 entreprises dans toute la région nordique en 2002. Ces faibles marges et l'effet réseau encore limité explique la difficulté à monétiser la rente. Mais, la stratégie étant très peu coûteuse pour Nordea, le risque financier s'avère très faible, et le gain espéré en cas de "démarrage" de l'effet réseau est élevé. La variable résultat est donc codée 1.

#### 5.4. COMMENT PASSER DE LA CREATION DE VALEUR A L'APPROPRIATION DE RENTE

Pour confronter la proposition 3 aux données empiriques, nous nous intéressons à *l'image de la stratégie auprès des parties prenantes*. Pour cela, nous étudions la communication autour de la stratégie menée, les discours des dirigeants, les réactions des différents acteurs : institutions anti-trust, partenaires, clients, fournisseurs. Il s'agit de savoir si la stratégie apparaît neutre auprès des parties prenantes. Les codages des variables pour les quatre cas sont résumés dans la figure 4.

**Figure 4 : explicitation des choix de codage pour les variables issues de la proposition 3 (avec 1 pour "présent", et 0 pour "absent")**

<b>Variables conditions</b>	<b>Critères de codage</b>	<b>Cas Covisint</b>	<b>Cas Steel24-7</b>	<b>Cas Artprice</b>	<b>Cas Solo Market</b>
<b>NEUTRALITE</b>  Apparente neutralité de la stratégie (P3)	- La stratégie vise-t-elle à un traitement "égalitaire" des parties? - La structure de direction et/ou l'activité en elle-même favorise-t-elle une image de neutralité?	<b>0</b> <i>Les actionnaires de la plate-forme sont les constructeurs, qui représentent également plus de la moitié du Comité de Direction.</i>	<b>1</b> <i>L'image de "plate-forme au service des sidérurgistes" est atténuée par la portée des outils proposés, limitée aux processus de transactions.</i>	<b>1</b> <i>Artprice poursuit la mission du Groupe Serveur, liée aux transferts de données, et n'ambitionne pas de servir un acteur du secteur en particulier.</i>	<b>1</b> <i>L'intérêt de Nordea dans Solo Market est de garder et de rentabiliser ses clients, et non d'en avantager certains au détriment d'autres.</i>
<b>Variable résultat: VALRENTE</b> Passage de la création de valeur à l'appropriation d'une rente	- La stratégie permet-elle de transformer une part de la valeur créée en rente pour la firme initiatrice?	<b>0</b> <i>Pas de création de valeur, pas d'appropriation de rente.</i>	<b>0</b> <i>Création de valeur, mais pas d'appropriation de rente.</i>	<b>0</b> <i>Création de valeur, mais pas d'appropriation de rente.</i>	<b>1</b> <i>Création de valeur et appropriation de rente.</i>

Covisint n'a pas réussi à apparaître neutre aux yeux des parties prenantes. L'omniprésence des constructeurs, en particulier américains, dans les structures de décision et de financement font de la plate-forme un outil à leur service. En septembre 2000, la Commission européenne, dans les conclusions de son enquête anti-trust, se montre très

réservée sur les possibles entraves à la concurrence que pourrait occasionner Covisint. Les autorités de la plate-forme vont alors beaucoup communiquer sur son indépendance et sa neutralité. Le premier CEO est d'ailleurs choisi en dehors du secteur automobile. Mais la nomination, quelques mois auparavant, d'un Comité de Direction dont plus de la moitié des membres vient des constructeurs envoie un signal négatif sur la "neutralité" réelle de la direction de Covisint. Les désaccords entre le nouveau CEO et les constructeurs actionnaires, en particulier sur les modes de rémunération de Covisint, aboutissent d'ailleurs à sa démission à peine une année plus tard. La variable NEUTRALITE est donc codée 0.

Steel24-7 se trouve dans une situation différente. Pourtant, la plate-forme étant un projet de consortium initié par des producteurs d'aciers, elle peut raisonnablement susciter des doutes sur sa neutralité. Dans son enquête anti-trust, le Bundeskartellamt a consulté les utilisateurs potentiels sur les opportunités et les menaces ressenties d'une telle initiative pour le marché de l'acier. Si les parties prenantes potentielles s'interrogent sur l'objectif véritable d'un tel projet et évoquent les questions de l'indépendance vis-à-vis des producteurs, de la confidentialité des données, ou des rapprochements sous-jacents à la stratégie, ils insistent sur les opportunités liées à l'amélioration de l'efficacité des transactions. Les dirigeants de Steel24-7 vont alors s'atteler à rassurer les clients présents et potentiels sur la neutralité, en les consultant sur la nature des outils attendus, et en les impliquant dans la mise en place progressive de ceux-ci. La faible portée stratégique des biens proposés et l'intérêt partagé par les parties de voir les coûts des processus d'échange diminuer facilite la tâche des dirigeants dans l'instauration d'une image de neutralité. La variable condition est donc codée 1.

Artprice est une filiale du Groupe Serveur, lui-même spécialisé dans la collecte et la mise en forme de bases de données. Le groupe gagne sa vie sur l'intermédiation de l'information dans différents secteurs : le droit, l'administration, la médecine, la chimie en particulier. Son indépendance vis-à-vis des parties prenantes apparaît donc totale : l'intérêt du groupe n'est pas de privilégier l'une par rapport à l'autre. L'ambition portée par le fondateur Thierry Ehrmann dépasse – au moins dans les discours – l'intérêt pour un secteur en particulier : il s'agit de créer une société plus libertaire par l'emploi des technologies de la communication. Dans ce cadre stratégique, Artprice apparaît neutre sur le marché de l'art, car uniquement motivé par une vocation d'intermédiation de l'information. D'où le codage 1.

Solo Market bénéficie d'une forte image de neutralité. Nordea ne trouve en effet aucun intérêt à défendre une partie plutôt qu'une autre. L'intérêt de la banque réside dans le développement du trafic entre acheteurs et vendeurs via sa plate-forme, puisqu'elle se rémunère au passage et peut inciter par ce biais la consommation de services financiers. De

plus, Solo Market n'apparaît pas comme une révolution en termes de stratégie d'intermédiation, mais s'appuie sur une longue histoire de dématérialisation des échanges, qui remonte à 1982. Au fil des années, la banque s'est adaptée aux évolutions technologiques, et a procédé par étapes successives. Les clients ont suivi ces évolutions, années après années, et ont été progressivement amenés à changer leurs habitudes. Solo Market peut s'interpréter comme une nouvelle brique stratégique, posée de manière cohérente sur une construction en cours depuis plusieurs décennies. La légitimité de Nordea pour mener ce type de stratégie est, de ce fait, élevée, et l'image de neutralité de celle-ci s'en trouve renforcée : la variable NEUTRALITE est codée 1.

## **6. RESULTATS DE L'ETUDE COMPARATIVE ET DISCUSSIONS**

### **6.1. TEST DES TROIS SERIES DE PROPOSITION**

Nous testons d'abord le modèle suivant, correspondant aux propositions 1a et 1b :

$$\text{CREATIONVAL} = \text{PRIXLISS} + \text{LIQUIDIM} + \text{RECHRENC} + \text{GARANTCONT} \\ + \text{EFFETRES} + \text{INFOFINE} + \text{COOPE}$$

Si l'on revient au tableau de codage concernant la série de propositions 1, on remarque que la capacité de la stratégie à créer de la valeur est associée à la présence de deux conditions : GARANTCONT et RECHRENC. Ceci est confirmé par une minimisation booléenne sur les quatre cas.<sup>1</sup> En particulier, si l'on compare les cas Steel24-7 et Artprice d'une part, à Solo Market d'autre part, on constate qu'ils s'opposent sur toutes les conditions exceptées les deux identifiées, et conduisent pourtant à un résultat "présent". Covisint complète les trois précédents, puisque les deux conditions de la solution sont absentes, et le résultat est également absent. Le test invite à garder deux conditions à la création de valeur par une stratégie d'intermédiation (la capacité à faciliter les recherches et les rencontres entre les parties prenantes, et à garantir et contrôler les échanges), et à rejeter les autres conditions.

Nous testons ensuite le modèle correspondant aux propositions 2a et 2b :

$$\text{APPRORENTE} = \text{VERSAVAL} + \text{VERSAMONT} + \text{MAITRISENCA}$$

Si l'on revient aux tableaux de codages concernant l'appropriation de rente, on remarque que la capacité de la firme initiatrice à s'approprier une rente par la stratégie d'intermédiation est associée à la condition MAITRISENCA. Le constat est confirmé par une minimisation booléenne sur les quatre cas. L'exercice d'un pouvoir de négociation amont ou

---

<sup>1</sup> Logiciel Fs/QCA version 0,96.

aval ne semble pas jouer dans la rente d'intermédiation : ainsi Steel24-7, plutôt orienté aval, tout comme Covisint, plutôt orientés amont, obtiennent-ils un résultat 0. Le test invite donc à garder la condition de maîtrise des règles d'encastrement et des flux d'information entre les parties, et à rejeter les deux autres conditions liées au pouvoir de négociation.

Le troisième test concerne la neutralité dans le passage de la création de valeur à l'appropriation d'une rente :

$$\text{VALRENTE} = \text{NEUTRALITE}$$

On constate que la neutralité peut être considérée comme une condition nécessaire au résultat (quand le résultat est 1, la condition est 1), mais non suffisante (la condition peut valoir 1 sans que le résultat vaille 1). Le test invite donc à garder la condition d'apparente neutralité comme nécessaire, mais incite également à poursuivre l'analyse pour trouver des conditions complémentaires.

## **6.2. VERS UNE DYNAMIQUE DES STRATEGIES D'INTERMEDIATION**

L'analyse comparative permet d'affiner le cadre initial des stratégies d'intermédiation en le simplifiant, et de le compléter par une dimension dynamique. Ainsi la création de valeur par une stratégie d'intermédiation passe par la réalisation de fonctions liées à l'amélioration de l'efficacité des transactions, comme prévu par la littérature en microstructure des marchés financiers (Spulber 1996a, Spulber 1996b, Spulber 1999). Mais parmi les quatre fonctions proposées, les tests invitent à rejeter les fonctions de fixation des prix et lissage des marchés, et d'apport de liquidité et d'immédiateté. Dans les cas retenus, les fonctions valorisées par les parties prenantes sont la capacité de la stratégie à faciliter leurs processus de recherche sur les marchés, et à contrôler la bonne tenue des échanges. Les fonctions liées à l'encastrement des relations n'apparaissent pas d'emblée valorisées. Ainsi, la comparaison empirique suggère qu'une stratégie d'intermédiation doit dans un premier temps privilégier l'amélioration de l'efficacité directe des transactions en facilitant les recherches et les rencontres, et en jouant un rôle de tiers de confiance, afin de créer de la valeur pour les parties prenantes.

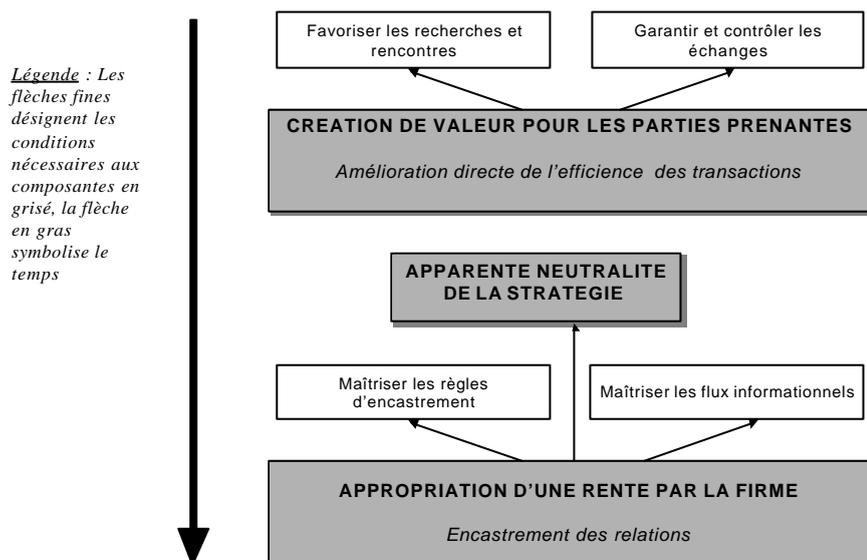
L'appropriation d'une rente d'intermédiation passe par la maîtrise des flux informationnels et des règles de relations entre les différentes parties, conformément à la littérature sur l'encastrement des relations (Burt 1992, Uzzi 1996, Uzzi 1997). En revanche, le pouvoir de négociation exercé par la firme initiatrice sur l'amont et sur l'aval ne joue pas un rôle déterminant. Ainsi, la comparaison empirique suggère qu'une stratégie d'intermédiation doit, dans un deuxième temps, privilégier l'encastrement des relations, c'est-à-dire encourager

les transferts d'information fine entre les parties prenantes et assurer une réciprocité dans les relations, pour que la firme initiatrice puisse s'approprier une rente d'intermédiation par la maîtrise des flux d'information et des règles d'encastrement.

Reste à savoir comment passer de la création de valeur à l'appropriation d'une rente, de l'amélioration directe de l'efficacité des transactions à l'amélioration indirecte par encastrement des relations. Le passage semble être soumis, dans une certaine mesure, à la capacité de la stratégie à apparaître neutre auprès des parties prenantes. Plus précisément : l'apparente neutralité est une condition nécessaire à la dynamique d'une stratégie d'intermédiation. La comparaison suggère donc, en première analyse, un déterminant de la dynamique stratégique de l'intermédiation autour de l'apparente neutralité. Mais cette analyse doit être précisée plus avant dans de futures recherches.

Un nouveau cadre d'analyse des stratégies d'intermédiation est proposé figure 5.

**Figure 5. Cadre d'analyse amélioré des stratégies d'intermédiation, prise en compte de la dynamique stratégique**



### 6.3. LIMITES ET PISTES POUR DE FUTURES RECHERCHES

Les apports de la présente recherche sont double. D'un point de vue théorique, nous avons montré qu'une stratégie d'intermédiation consistait à la fois à améliorer l'efficacité des transactions et à encastrenter les relations. La recherche apporte également une vision dynamique de l'intermédiation, en combinant création de valeur et appropriation de rente, autour de la notion de neutralité. Enfin, nous avons montré qu'une stratégie d'intermédiation pouvait être menée par un acteur intermédiaire (cas des stratégies pures), mais pouvait également être le

fait d'acteurs producteurs concurrents en partenariat (cas des stratégies impures). D'un point de vue managérial, si les expériences nombreuses d'intermédiation liées à l'essor d'Internet ont montré toute l'utilité pour les praticiens d'élaborer un cadre d'analyse de l'intermédiation, la portée de l'étude dépasse le phénomène internet. Une firme comme Enron a fondé sa croissance dans les années 90 sur des choix stratégiques successifs en matière d'intermédiation. Comme le montre une étude longitudinale sur une vingtaine d'année, l'entreprise, parvenue à créer de la valeur en favorisant les recherches et les rencontres et en garantissant et contrôlant les échanges de gaz et d'électricité, n'est pas parvenue à s'assurer une rente d'intermédiation : les profits provenaient de la vente récurrente d'actifs (Chatterjee 2003). Le choix d'une course à la diversification dans des secteurs très différents plutôt que d'une dynamique visant à encadrer les relations aboutit à la faillite d'Enron et montre la difficulté des dirigeants à penser l'intermédiation sous l'angle stratégique.

Les limites à la présente recherche sont essentiellement liées au petit nombre de cas étudiés. Les résultats trouvés ne peuvent prétendre à un haut degré de généralisation. Les futures recherches devront compléter l'analyse par d'autres cas qui permettront de pousser plus loin la portée du travail de comparaison. D'autres limites sont liées aux choix théoriques effectués au départ, bien adaptés pour une étude exploratoire des stratégies d'intermédiation, mais dont les limites apparaissent dans les résultats trouvés. Ainsi, l'apparente neutralité ne suffit pas, à elle seule, à expliquer la dynamique stratégique de l'intermédiation. D'autres variables devront ainsi être identifiées, par exemple autour des notions de compétences, de connaissances, ou d'expertise. Les futures recherches, en poursuivant le dialogue entre les théories et les faits empiriques, permettront ainsi d'affiner le cadre d'analyse des stratégies d'intermédiation.

## BIBLIOGRAPHIE

- Adams William James, Hervé Dumez & Alain Jeunemaître, 2003, "La Démarche Narrative en Economie", *Working paper*, vol. CRG 2003.
- Bagehot Walter, 1971, "The Only Game in Town", *Financial Analysts Journal*, vol. 27, p.12-14.
- Barabel Michel, Isabelle Huault & Olivier Meier, 2002, "Emergence et fonctionnement des districts industriels: une analyse exploratoire de trois cas français par le concept d'"encastrement structural"", conférence *Sciences de Gestion et Sociologie: pour comprendre l'entreprise autour de Renaud Sainsaulieu*, Amiens.
- Bettis Richard A., 1998, "Commentary on 'redefining industry structure for the information age' by J.L. Sampler", *Strategic Management Journal*, vol. 19, p.357-361.
- Bhattacharya Sudipto & Anjan V. Thakor, 1993, "Contemporary Banking Theory", *Journal of Financial Intermediation*, vol. 3, n° 1, p.2-50.

- Biglaiser Gary, 1993, "Middlemen as experts", *RAND Journal of Economics*, vol. 24, n° 2, p.212-223.
- Biglaiser Gary & James W. Friedman, 1994, "Middlemen as guarantors of quality", *International Journal of Industrial Organization*, vol. 12, n° 4, p.509-531.
- Brandenburger Adam M. & Jr Harborne W. Stuart, 1996, "Value-based Business Strategy", *Journal of Economics & Management Strategy*, vol. 5, n° 1, p.5-24.
- Burt Ronald S., 1992, *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Harvard University Press édit., Cambridge, MA.
- Burt Ronald S., 1997, "The Contingent Value of Social Capital", *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, n° 2, p.339-365.
- Chatterjee Sayan, 2003, "Enron's Incremental Descent into Bankruptcy: A Strategic and Organisational Analysis", *Long Range Planning*, vol. 36, n° 2, p.133-149.
- Cosimano Thomas F., 1996, "Intermediation", *Economica*, vol. 63, n° 249, p.131-143.
- Curchod Corentin, 2003, "La méthode comparative en sciences de gestion: vers une approche quali-quantitative de la réalité managériale", *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 6, n° 2, p.155-177.
- Garman Mark B., 1976, "Market Microstructure", *Journal of Financial Economics*, vol. 3, p.257-275.
- Gates Bill, 1996, "Chapter 8: Friction-Free Capitalism", in *The Road Ahead*, Penguin USA, p. 180-206.
- Gates Bill, 2000, "Chapter 5: the Middleman Must Add Value", in *Business @ the Speed of Thought*, Warner Books, p. 72-90.
- Granovetter Mark, 1985, "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology*, vol. 91, n° 3, p.481-510.
- Johri Alok & John leach, 2000, "Middlemen and the Allocation of Heterogeneous Goods", *McMaster University Working Paper*, vol. 2000-6.
- Kiser Edgar, 1996, "The Revival of Narrative in Historical Sociology: What Rational Choice Theory Can Contribute", *Politics and Society*, vol. 24, n° 3, p.249-271.
- Kogut Bruce, 2000, "The Network as Knowledge: Generative Rules and the Emergence of Structure", *Strategic Management Journal*, vol. 21, n° 3, p.405-425.
- Mahadevan B., 2000, "Business Models for Internet-Based E-Commerce: an Anatomy", *California Management Review*, vol. 42, n° 4, p.55-69.
- Miles Matthew B. & A. Michael Huberman, 1994, *Qualitative Data Analysis: an Expanded Sourcebook*, Sage Publications édit., Second Edition, Thousand Oaks, London, New Delhi.
- Porter Michael E., 1980 (1998), *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, The Free Press, New York.
- Porter Michael E., 1985, *Competitive Advantage*, Free Press édit., New York.
- Ragin Charles C., 1987, *The Comparative Method*, University of California Press édit., Berkeley.
- Rumelt Richard P., 1984, "Towards a Strategic Theory of the Firm", in Lamb Robert Boyden (édit.), *Competitive Strategic Management*, Prentice-Hall, inc., Englewood Cliffs, p. 556-570.
- Spulber Daniel F., 1996a, "Market Making by Price-Setting Firms", *The Review of Economic Studies Limited*, n° 63, p.559-580.
- Spulber Daniel F., 1996b, "Market Microstructure and Intermediation", *Journal of Economic Perspectives*, vol. 10, n° 3, p.135-152.
- Spulber Daniel F., 1999, "Market microstructure and intermediation", in Spulber Daniel F. (édit.), *Market Microstructure: Intermediaries and the theory of the firm*, Cambridge University Press, Cambridge, UK, p. 3-26.

- Uzzi Brian, 1996, "The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: the Network Effect", *American Sociological Review*, vol. 61, n° 4, p.674-698.
- Uzzi Brian, 1997, "Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness", *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, n° 1, p.35-67.
- White Harrison C., 1981, "Where Do Markets Come From?", *American Journal of Sociology*, vol. 87, n° 3, p.517-547.
- Yavas Abdullah, 1994, "Middlemen in Bilateral Search Markets", *Journal of Labor Economics*, vol. 12, n° 3, p.406-429.
- Yin Robert K., 1994, *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications édit., 2nd edition, Thousand Oaks, Calif.