

Intermédiaireur : un nouveau métier

Laurent Gille – Sirius, 1997

Publié dans Sociétal, n°23, décembre 1998, pp. 107-111

Les conditions de l'échange marchand ont profondément évolué ces dernières années. Sous l'impulsion des technologies d'information et de communication, les mécanismes d'"intermédiation" sont à l'origine de nouveaux métiers qui créent de la valeur et se développent en réseaux de plus en plus complexes. A la veille de l'an 2000, la croissance découle moins du savoir-produire que du savoir-échanger.

La circulation des valeurs a de tout temps été une des principales préoccupations des économistes. Entre les questions relatives à l'efficacité de la production et celles liées à la distribution des revenus, le fonctionnement des marchés suscite des interrogations de plus en plus importantes: la circulation des valeurs, selon la façon dont elle est produite, limite-t-elle ou au contraire stimule-t-elle la croissance économique?

L'information n'est plus seulement ce qui permet de mettre en forme, la matière. Elle participe également à la gestion de l'échange, à la gestion de la complexité atteinte par nos systèmes économiques et sociaux. Dès lors, elle apparaît comme un coût d'organisation et sa dualité, facteur à la fois néguentropique et entropique, apparaît en toute clarté. Le développement de nombreux secteurs d'activité dits "informationnels", ainsi que le développement des réseaux de communication, participent donc aux structures dissipatives caractérisant nos économies. La dissipation de valeur qui y est à l'œuvre et qui a longtemps conduit à considérer ces activités comme "non productives", se justifie si elle est source d'ordre et de croissance. De nouvelles problématiques peuvent être posées sur le rendement de la machine économique: le progrès technique introduit-il plus de productivité que n'en consomme l'extension des sphères de l'échange qu'il entraîne? Si la connaissance a permis de mettre en forme, "d'informer" la matière (de l'ordonner, lui donner sens et usage), l'échange a en quelque sorte permis "d'informer" nos économies.

Nos sociétés savent probablement désormais produire plus qu'elles ne savent consommer. La productivité reste à la base de notre conception économique du monde. La productivité des facteurs, en progressant grâce à une spécialisation accrue des métiers, des tâches, des qualifications, permet de dégager un surplus, source de mieux-être. La conception traditionnelle de l'échange résulte de cette conception de la production. C'est parce que chacun produit plus et mieux, dans une chaîne de production où travail et produits se spécialisent, que l'échange doit étendre sa sphère.

Nous croyons utile de considérer aussi la proposition inverse: n'y aurait-il pas production parce que l'échange a été rendu possible, formant dès lors sens pour la production? La croissance ne découle-t-elle pas, non uniquement du *savoir produire*, mais également des capacités d'échange d'une société, du *savoir échanger*. Tout indique que nos progrès dans le domaine de l'échange sont parfois plus longs à réaliser que dans le domaine de la production.

Aussi est-il crucial d'étudier la façon dont les mécanismes d'intermédiation évoluent aujourd'hui sous l'impulsion des technologies d'information et de communication et peuvent transformer notre conception de l'échange et de ses performances.

L'activité d'intermédiation

L'impact des technologies d'information et de communication sur l'intermédiation est de plus en plus sensible. C'est bien la production du marché qui nous intéresse ici: la rencontre des fournisseurs et des clients n'est ni naturelle ni fortuite; nos économies consacrent une part importante de leurs ressources à produire cette rencontre, à créer ce que nous pouvons appeler de façon générique des places de marché. Produire de l'échange, c'est à la fois produire ces places de marché, produire leur fréquentation et y produire des transactions.

L'intermédiaire, celui qui se situe au milieu, "opacifie" la relation entre le client et son fournisseur. Certes, il crée entre eux un lien, mais le configure au mieux de ses intérêts. Si les analyses de la distribution mettent bien en avant l'intérêt économique de la distribution (extension du choix pour le client, réduction du coût de distribution pour le fournisseur), elles ne mettent pas souvent l'accent sur la nature des fonctions que met en œuvre l'intermédiaire.

Or, du fait d'une demande de plus en plus globalisée, la transaction moderne ne se réduit plus à un processus d'achat. :

- elle s'étale dans le temps, comprenant des processus d'avant vente, la délivrance d'informations sur les qualités du produit et les conditions de la vente, l'ouverture éventuelle de comptes préalables, et des processus de plus en plus importants d'après vente;
- elle s'étale dans l'espace du fait de l'immatérialité croissante de nombreux produits; elle intègre dorénavant des composantes multiples, liées à la logistique de distribution, au financement, aux garanties de toute sorte à fournir, aux services d'assistance...

Une des évolutions majeures de l'intermédiation provient de la répartition de ces fonctions entre plusieurs intermédiaires et de leur recomposition éventuelle au sein de nouveaux intermédiaires. Nous qualifions de centrales transactionnelles ces nouveaux intermédiaires, capables de mettre en œuvre simultanément plusieurs fonctions de médiation.

L'intermédiation à la croisée des chemins

Quelques grandes évolutions transforment radicalement aujourd'hui la question de l'intermédiation. Cette transformation se situe dans un contexte de globalisation des marchés qu'il faut évoquer préalablement.

On vend de moins en moins aujourd'hui un produit, mais de plus en plus un usage. Le consommateur ne recherche plus tant le moyen qui lui permettra d'atteindre la finalité qu'il vise, mais attend de plus en plus du système productif qu'il lui procure la fin qu'il recherche et mette en œuvre lui-même les moyens nécessaires pour l'atteindre: c'est le résultat, l'utilité, qui sont visés, à charge pour les prestataires d'en déterminer les moyens. Or, ces fins se globalisent souvent de façon fractale dans des fonctions de bien être: se déplacer, communiquer, habiter, élever ses enfants, se divertir, vivre en ville etc. les producteurs-distributeurs doivent accompagner cette évolution en intégrant massivement leurs prestations.

Les marchés exigent donc des prestations de plus en plus complexes, de plus en plus immédiates, de plus en plus universelles, de plus en plus qualifiées, de plus en plus personnalisées.

Pour pouvoir satisfaire ces nouvelles demandes, le système productif est conduit à se mettre en réseau: chacun intègre dans son offre des prestations apportées par d'autres et réciproquement. A une organisation en filière où la production s'effectue selon un processus linéaire, de transformations successives par strates de valeur ajoutée, se substitue peu à peu une organisation en réseau où tout le monde est à la fois client et fournisseur de tout le monde.

Des acteurs investissent aujourd'hui ces nouveaux marchés. Qu'il s'agisse des grandes centrales de réservation aérienne, des centrales mise sur pied par les grands organismes de crédit à la consommation ou aux entreprises (Cofinoga, Cetelem, Finaref...), des centrales de vente directe, des centrales d'assistance, quels que soient les produits concernés, de véritables centrales transactionnelles prennent pied sur des marchés qui ne se définissent plus par des besoins élémentaires, mais par des besoins de plus en plus "globaux": là s'initie souvent une autre facette du processus de globalisation trop souvent décrit sous le seul angle de la production.

Ainsi, des gestionnaires immobiliers offrent-ils dorénavant à leurs locataires un service intégré de maintenance des logements: quel que soit le problème constaté, la centrale mise sur pied mobilise les artisans requis, commande et règle les travaux de façon transparente pour le client, avec une efficacité (délai, coût, qualité) bien supérieure à ce qui était possible grâce à d'énormes systèmes d'information, intégrant des fichiers d'artisans, des nomenclatures d'interventions, des normes de qualité, de prix etc. Alors qu'il devient incontournable pour des professions de plus en plus larges de "s'affilier" à ces nouvelles centrales (un garagiste dépanneur non affilié aux centrales d'assistance automobile voit ses marchés décroître d'année en année), ces nouvelles centrales transactionnelles acquièrent de véritables pouvoirs d'arbitrage sur les marchés.

Le fondement de la centrale transactionnelle

Ce qui caractérise de façon plus générique ces centrales est la mise en rapport de flux et de gisements d'informations. C'est en quelque sorte leur capacité à nourrir des transactions à partir de gisements (qui peuvent être des historiques de transactions par exemple, la connaissance accumulée du profil de consommation des clients) et réciproquement de constituer des gisements informationnels à partir de flux transactionnels. Les offres qui sont proposées aux clients des cartes privatives des grands distributeurs sont par exemple de plus en plus ciblées en fonction de l'historique des transactions passées. Le distributeur, ou l'organisme de crédit ou l'assureur qui cherche à accroître le volume de transactions sur lesquels est bâti son volume d'affaires, personnalise de plus en plus les offres à partir de la gestion du stock archivé de transactions effectuées dans le passé.

Cette dialectique stock-flux est également très présente dans le domaine de l'assistance où l'expérience résulte de la connaissance des dossiers déjà traités, où chaque intervention nécessite des bases considérables d'information pour pouvoir agir efficacement. On voit clairement ici l'importance des outils informatiques et télécoms pour une gestion optimisée de cette relation flux/stocks. Le nouvel intermédiaire ne se situe pas uniquement sur réseau, mais catalyse des nœuds de traitement; il ne lui suffit pas de commuter, d'acheminer des informations, de traiter des transactions, mais il lui faut précipiter ces informations dans des "puits", des "sources" qui produiront la vraie valeur ajoutée. S'il est un terme qui traditionnellement repère cette nodalité des réseaux, c'est bien celui de centrale. Le central téléphonique, la centrale électrique, la centrale d'achat n'ont de sens que parce qu'ils sont inscrits dans un réseau et n'en forment pas l'élément central, puisqu'ils sont en général démultipliés. Mais, ils caractérisent ces noyaux de traitement ou de production situés sur réseau qui jouent à la fois sur la circulation et sur la production.

L'évolution du mandatement: la dialectique push-pull ou descendant/ascendant

La relation entre le client et son fournisseur est fléchée. L'intermédiaire n'est pas arbitre de la relation client-fournisseur: partie intégrante du jeu économique, il se conduit au mieux comme un arbitragiste de marché. L'intermédiaire, bien qu'au milieu de cette relation, n'entretient pas le même rapport avec ses fournisseurs et ses clients; deux modèles existent: un modèle descendant, que nous qualifierons de push en référence au vocabulaire d'Internet, et un modèle ascendant, que nous pourrions donc qualifier de pull.

Dans le modèle descendant, c'est le système productif qui mobilise les circuits, structurant les réseaux de médiation dans un sens qu'il contrôle. En d'autres termes, c'est le système productif qui mandate les agents pour distribuer ses produits.

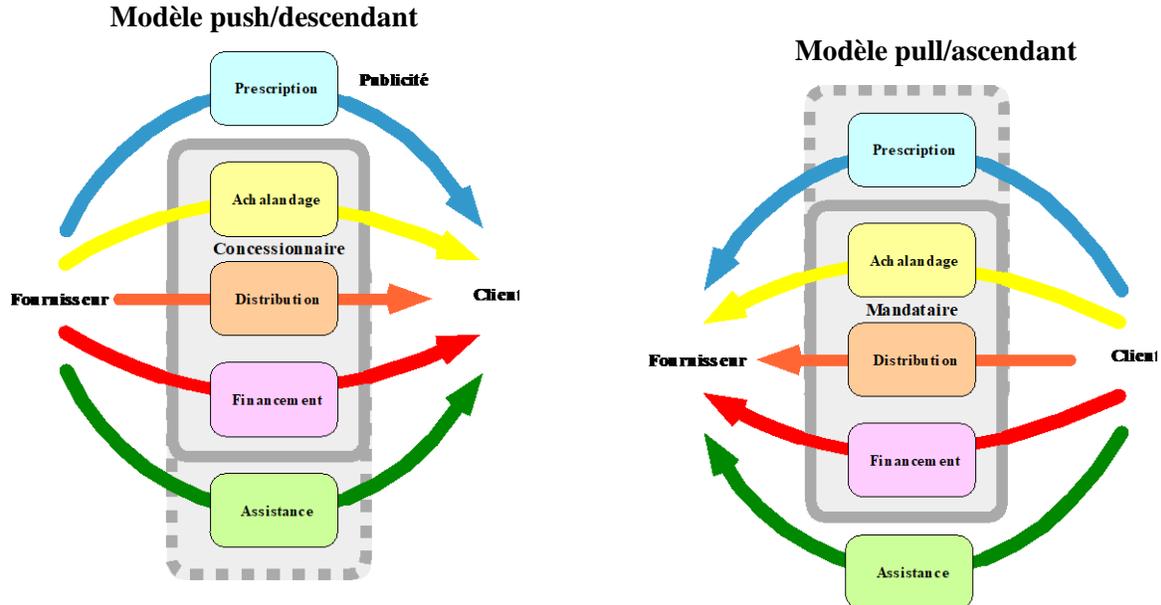
Dans le modèle ascendant, ce sont au contraire, les clients qui mobilisent les circuits et qui mandatent les intermédiaires pour satisfaire leur quête de produits. Le monde économique réel fonctionne évidemment selon un modèle mixant le descendant et l'ascendant, les clients n'étant pas asservis au système productif. Mais, il est frappant de voir combien le modèle push a progressé ces dernières années pour atteindre une sophistication importante.

Dès lors qu'un intermédiaire médiatise la relation client-fournisseur, s'instaure une dialectique entre la relation descendante et la relation ascendante. Celle-ci prend traditionnellement plusieurs formes:

- la première est formée par l'indépendance, toujours relative, du commerçant par rapport à ses fournisseurs; en choisissant son approvisionnement, il se fait, en quelque sorte, le porte-parole de ses clients: on peut considérer que, comme un éditeur de presse, il "édite" le monde productif, sélectionnant les produits comme l'éditeur sélectionne les nouvelles, les hiérarchisant, les présentant, en fonction de la clientèle cible qu'il cherche à satisfaire. S'intercalant entre l'univers des fournisseurs et celui de la population de sa zone de chalandise, il est à ce titre plutôt mandaté par les fournisseurs retenus pour écouler leur production.
- La deuxième est formée par l'organisation des fonctions de prescription. Certaines sont prises en charge par la structure urbaine qui, en permettant l'existence de rues marchandes, offre de facto au consommateur une possibilité de comparaison entre marchands de même nature. Que ce soit pour les meubles, pour les vêtements, pour les instruments de musique, pour les galeries d'art, et pour bien d'autres produits, les rues ou quartiers marchands des grandes villes permettent aux consommateurs potentiels de faire leur marché au sein d'un ensemble de commerces colocalisés.
- La troisième est formée par la relation de propriété aux produits écoulés qui caractérise l'intermédiaire: celui-ci peut, soit acheter pour revendre (cas du commerce classique, cas des marchands de biens, des tour-opérateurs etc.), soit vendre pour un tiers sans acquérir les produits (cas des agents immobiliers, cas des agences de voyage etc.). Un marchand (qui achète pour revendre) opère donc un choix plus manifeste, s'approvisionne et relève plutôt d'un mode push; un "agent" (qui vend pour un tiers) peut donc avoir une propension plus importante à se faire le mandant de l'acquéreur.

La structure spatio-temporelle des commerces est donc un facteur clé des modes push et pull du rapport commercial. Le grand magasin, le centre commercial prolongent ces dialectiques en globalisant le spectre des produits concernés.

Les deux modèles "push" et "pull" de la relation commerciale



Ces schémas synthétisent les grandes structures à l'œuvre. Dans le mode push, l'agent délègue souvent les fonctions de prescription qui recourent à des médias de plus en plus externes, mais conserve fréquemment les fonctions de maintenance-assistance (par exemple la fonction garage du concessionnaire automobile). Dans le mode pull, au contraire, la prescription est beaucoup plus maîtrisée par le courtier-mandataire, qui assure un rôle de conseil plus éclectique, mais qui perd souvent du fait de relations non privilégiées avec les fournisseurs, les fonctions d'assistance-maintenance.

La primauté de la relation sur la transaction

La transaction est de moins en moins ponctuelle. Notamment du fait de la globalisation des marchés, elle s'inscrit dans une relation continue construite sur certaines formes de confiance et de fidélité, qui peut prendre place sur des territoires de plus en plus étendus. Alors que jusqu'à nos jours, c'était principalement la qualité des transactions qui conditionnait la récurrence de la fréquentation des places de marché, c'est de plus en plus la qualité de la relation qui va conditionner la récurrence de la fréquentation, et donc la production de transactions, grâce à tout un ensemble d'artifices marketing. Dès lors, la fonction relationnelle, que nous pouvons qualifier de prescription, joue un rôle central: elle consiste à créer, maintenir et activer la relation commerciale entre le client et son fournisseur, ou plus souvent son intermédiaire.

Tout producteur-distributeur doit faire face dans cette prééminence de plus en plus forte du mode push, à la nécessité de convaincre et de fidéliser sa clientèle. Alors que dans un mode plus classique où était préservé un certain libre-arbitre du consommateur, c'était la fréquentation du commerce, et donc le service transactionnel rendu, qui assurait la récurrence de cette fréquentation, le consommateur "moderne" troque en quelque sorte son libre arbitre contre une volatilité de plus en plus manifeste de sa fréquentation. C'est donc aujourd'hui la qualité de la relation commerciale, gérée et entretenue en tant que telle par des prestataires spécialisés, qui conditionne de plus en plus la récurrence de la fréquentation.

De véritables gestionnaires de relations se développent donc, associés pour l'instant fréquemment aux fonctions financières et d'assistance (par exemple à travers des cartes privatives). Les offres ciblées, les promotions spécialement proposées aux détenteurs de cartes, le lien épistolaire (pour l'instant) maintenu de façon continue traduisent bien l'importance de cette fonction relationnelle.

Ce renversement de subordination entre relation et transaction induit selon les modes push et pull des stratégies relationnelles inversées. En effet, dans une relation descendante, l'intermédiaire sélectionne un assortiment de produits: il doit disposer pour cela d'une certaine expertise des fournisseurs (qualité, prix, fiabilité...). En tant que gestionnaire de relations, il doit "recruter" (cette terminologie est répandue dans le domaine du marketing direct) ses clients, mais il délègue fréquemment au moins pour partie cette fonction à ses fournisseurs (qui supportent notamment le poids de l'effort publicitaire) ou tout du moins, à des membres du canal situés en amont du circuit de distribution. Le circuit doit donc recruter et fidéliser la clientèle.

Dans la relation descendante, il revient également à la chaîne de prestataires d'expertiser le client si des facilités financières lui sont consenties, de le "scorer". Ces caractéristiques traduisent bien l'existence de partenariats entre les membres du circuit, et notamment des partenariats entre l'intermédiaire et ses fournisseurs. Partenariat relativement formalisé vers l'amont, recrutement et mobilisation de la clientèle vers l'aval avec des relations beaucoup moins formalisées, telles sont les manifestations de la relation descendante.

La relation ascendante inverse l'ensemble de ces manifestations. Le partenariat est dans ce cas tissé avec le client qui mandate l'intermédiaire pour le représenter vis à vis des fournisseurs potentiels. L'intermédiaire doit donc désormais expertiser le marché et non plus l'offre, et doit connaître, voire scorer, les produits, comme dans l'autre cas il devait connaître/scorer ses clients, de façon à savoir produire les bonnes transactions.

Certes, il dispose toujours de bases de données clients, mais celles-ci sont beaucoup moins cruciales que les bases de données fournisseurs qu'il doit savoir mobiliser pour trouver l'offre qui répondra aux attentes de ses clients. Et alors qu'il lui fallait trouver des mécanismes de mobilisation et de fidélisation de ses clients, il lui faut désormais dans la relation ascendante, trouver des mécanismes de mobilisation et de fidélisation des fournisseurs, de façon à ce que ceux-ci lui consentent des conditions attractives. La notion de privilèges est en conséquence inversée: c'est désormais aux fournisseurs qu'il faut offrir des privilèges. A nouveau, la production de transactions va générer la production de relations.

L'exemple de Cendant (ex Comp-U-Card)

Cendant illustre l'émergence de cette nouvelle catégorie d'intermédiaires dits pull. Cendant montre un renversement saisissant de la relation marketing. Le propos n'est plus de vendre un assortiment de produits, mais de rechercher sur les marchés les produits qui satisfont au mieux la demande du consommateur, selon les critères qu'il définit et notamment les critères de prix.

Créé en 1973, CUC International est le plus grand prestataire de réductions aux Etats-Unis. La société fournit actuellement à plus de 63 millions d'abonnés dans le monde, l'accès à de multiples services: réductions sur les achats à domicile, les voyages, les hôtels dans le monde entier, l'achat, la location et l'entretien des voitures, les restaurants et les soins de beauté: 250 000 produits sont disponibles. Basé à Stamford (Connecticut), CUC International, qui emploie 8 000 personnes, a réalisé un chiffre d'affaires de 1,7 milliard de dollars en 1996: elle ne détient aucun stock, ni n'exploite aucun entrepôt. Les adhésions se font par le biais de partenaires, principalement des banques régionales et des "Club Services" qui distribuent

auprès de leur clientèle l'offre globale de services conçue par CUC sous forme d'abonnement s'élevant entre 6 et 250\$ par an selon la formule choisie. Il s'agit de substituer à une vente produit par produit, une offre globale conçue pour simplifier la vie quotidienne du client et répondre à ses besoins.

Les deux types d'intermédiation se caractérisent de façon synthétique ainsi:

	Relation descendante Relation push	Relation ascendante Relation pull
Expertise de l'intermédiaire	Expertise de l'offre	Expertise du marché
Score	Score du client	Score du produit
Partenariat	Partenariat amont avec le fournisseur	Partenariat aval avec le client
Recrutement	Recrutement du client	Recrutement du fournisseur
Privilèges	Privilèges pour le client	Privilèges pour le fournisseur
Pouvoir de marché	Exclusivité (territoriale, marque...)	Exclusivité (client...)

Entre le client et son fournisseur, apparaissent donc deux types d'intermédiaires, que distingue la nature de leur mandatement. Et cette duplication des intermédiaires peut tout à fait se traduire par leur face à face, à l'image de ce qui se passe dans l'automobile où mandataires et concessionnaires automobiles se font de plus en plus complémentaires.

Le rôle structurant des technologies d'information et de communication

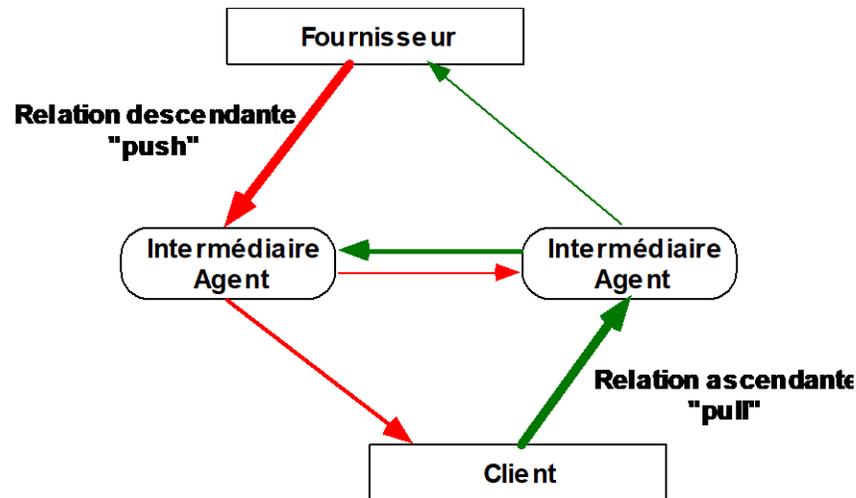
C'est donc une mutation considérable des fonctions d'intermédiation qui prend place aujourd'hui. Nous pouvons la résumer en quelques points:

- les marchés réclament une intégration, une disponibilité et une personnalisation des produits qui nécessitent la constitution de véritables centrales transactionnelles
- celles-ci intègrent la primauté naissante de la relation sur la transaction: la fonction relationnelle, prescriptrice, celle qui produit la fréquentation des places de marché, devient essentielle dans les mécanismes d'intermédiation et se détache de plus en plus de la production de transactions
- le développement des centrales introduit un possible renversement du sens du mandatement traditionnellement à l'œuvre dans l'intermédiation: alors que l'intermédiaire était traditionnellement mandaté par le système productif pour écouler sa production, il peut choisir d'être mandaté par le client pour rechercher les produits dont il a besoin.

Cette évolution est rendue possible par la place qu'occupe désormais la circulation des informations dans la circulation des valeurs. La notion de centrale est bâtie avant tout sur une centrale informationnelle, même si la centrale logistique continue à jouer un rôle non négligeable.

Il est clair qu'Internet constitue à cet égard un facteur accélérateur de ces évolutions. En créant un nouvel univers spatio-temporel, il offre un autre hébergement pour les places de marché.

Or, ces nouvelles places de marché se situent d'entrée de jeu dans un univers informationnel. En mettant en œuvre des technologies d'agents intelligents, il fournit les moyens concrets de ces évolutions en reconstituant sur le net de façon "virtuelle" le mécanisme des intermédiaires. Qui plus est, la technologie des agents pourrait favoriser un mandatement ascendant, et multiplier les situations où des agents push font face à des agents pull. L'autre alternative, le modèle descendant ou push, plus traditionnel, est également une évolution possible de l'internet dans les prochaines années, avec constitution de "chaînes" pré-formatant les transactions sur mandatement des fournisseurs (de produits, de services, d'information) à destination de clientèles finement segmentées.



Trop souvent, parce que la médiation électronique paraît rendre plus transparente la relation client-fournisseur, on parle de désintermédiation. L'électronisation de la médiation s'accompagne au contraire d'un formidable essor des fonctions d'intermédiation, mais remet en cause radicalement les procédures et acteurs actuels de l'intermédiation :

1. les modes de rémunération, étroitement liés aux formes de l'intermédiation et au sens du mandatement, sont radicalement modifiés par ces évolutions
2. les acteurs de l'intermédiation voient leur contexte industriel bouleversé, avec l'apparition de nouveaux acteurs et de nouveaux circuits
3. le rapport entre le système productif et les réseaux de distribution doit tenir compte de ces évolutions de même que la solvabilité des marchés peut être considérablement modifiée par les conditions de la circulation des valeurs.

Au-delà des mécanismes de distribution, ce sont donc tous les mécanismes de l'échange qui évoluent, et avec eux certains des fondements de nos structures économiques.

Les technologies d'information et de communication ont apporté en quinze ans des gains de productivité considérables; d'autres univers technologiques (bio-technologies, technologies des matériaux...) vont accentuer cette évolution qui ôte pratiquement aujourd'hui toute limite au monde de la production. Les contraintes que nous connaissons ne semblent plus issues de la sphère productive, mais très manifestement de la sphère de l'échange. Certes, la productivité de l'échange peut et doit être améliorée, notamment grâce aux technologies d'information et de communication, mais les blocages de l'échange ne sont pas strictement de nature économique. Car, l'échange caractérise en profondeur également un ordre social.

La médiation électronique ouvre à cet égard des perspectives considérables, en dématérialisant les supports, en autorisant la création implicite ou explicite de nouvelles valeurs et de nouveaux produits, voire de nouveaux moyens de paiement, en suscitant la multiplication des places de marché, leur différenciation parallèlement à leur globalisation, en donnant lieu enfin à l'émergence de nouvelles catégories d'acteurs capables de gérer ces nouvelles formes de l'échange et les outils qui vont avec. Le savoir produire n'induit pas le savoir échanger. L'information de la matière et l'information de la société se répondent sans se déduire. Echanger, c'est s'identifier et se reconnaître en société autant qu'identifier et acquérir des valeurs économiques pour les détruire. Nos mécanismes transactionnels l'ont trop souvent oublié: ce n'est qu'en retrouvant cette dimension que nous saurons étendre la sphère des valeurs.