



**HAL**  
open science

# Le déploiement d'un modèle organisationnel : le cas de l'affacturage inversé collaboratif

Mohamed Saleh Ali

► **To cite this version:**

Mohamed Saleh Ali. Le déploiement d'un modèle organisationnel : le cas de l'affacturage inversé collaboratif. Gestion et management. Université de Bretagne occidentale - Brest, 2024. Français. NNT : 2024BRES0018 . tel-04778495

**HAL Id: tel-04778495**

**<https://theses.hal.science/tel-04778495v1>**

Submitted on 12 Nov 2024

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

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

# THESE DE DOCTORAT DE

L'UNIVERSITE  
DE BRETAGNE OCCIDENTALE

**ÉCOLE DOCTORALE N° 597**

*Sciences économiques et sciences de gestion - Bretagne*

Spécialité : Sciences de gestion

Par

**Mohamed SALEH ALI**

**Le déploiement d'un modèle organisationnel : le cas de  
l'affacturage inversé collaboratif**

**Thèse présentée et soutenue à Brest, le 29 mars 2024**

**Unité de recherche :** Laboratoire LEGO – EA 2652 IAE de Bretagne Occidentale

## **Rapporteurs avant soutenance :**

Gwenaëlle ORUEZABALA  
Hubert TONDEUR  
Eric STÉPHANY

Maître de Conférences – HDR, Université de Nantes  
Professeur des Universités, CNAM Paris  
Professeur des Universités, Université de Montpellier

## **Composition du Jury :**

Président : Eric STÉPHANY  
Examineurs : Gwenaëlle ORUEZABALA  
Hubert TONDEUR  
Dir. de thèse : Christian CADIOU Co-dir.  
de thèse : Kristen CADIOU

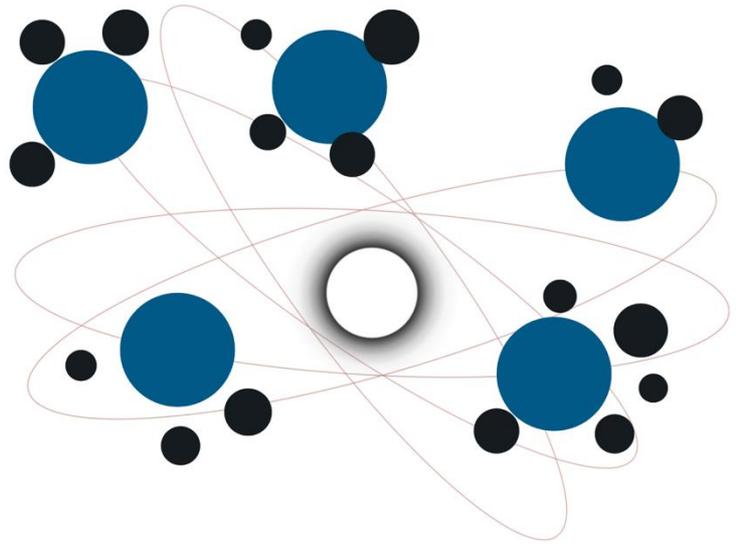
Professeur des Universités, Université de Montpellier  
Maître de Conférences – HDR, Université de Nantes  
Professeur des Universités, CNAM Paris Fonction  
Professeur des Universités, Université de Bretagne Occidentale  
Maître de conférence, Université de Bretagne Occidentale

## **Invité(s)**

Catherine GICQUEL LE GALL

Directrice Commerciale, Arkéa Banque E&I

*L'Université de Bretagne Occidentale n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.*



“

*Ce que nous savons est une goutte, ce que nous ignorons est  
un océan.*

*Isaac Newton*

*À mes parents,*

*À ma chère épouse.*

---

# REMERCIEMENTS

---

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude envers mes parents, dont le soutien indéfectible a été la source inépuisable de mon parcours académique. Leurs encouragements constants, leur compréhension et leur amour ont constitué les piliers essentiels qui m'ont permis d'atteindre cet accomplissement. À mon épouse, Malika, je dédie une reconnaissance toute particulière. Son soutien inconditionnel et sa patience ont été les forces motrices qui ont illuminé les moments sombres de cette aventure, la rendant non seulement possible mais également enrichissante. Je lui suis infiniment reconnaissant pour son rôle irremplaçable dans cette belle réalisation.

Mes remerciements s'adressent également à mon directeur de thèse, Christian Cadiou, dont l'expertise, la disponibilité, la guidance et le soutien constant ont été inestimables tout au long de ce parcours académique. Auprès de lui, j'ai acquis les fondements de la recherche scientifique. Sa confiance et sa bienveillance resteront gravées en moi pour toujours. J'exprime également ma reconnaissance à Kristen Cadiou, co-directeur de cette thèse, pour sa précieuse collaboration, ses conseils éclairés et sa contribution à l'enrichissement de ce travail de recherche.

Un grand merci à Catherine Gicquel Le Gall, ma tutrice en entreprise, pour son engagement, son soutien, ses conseils avisés et son accompagnement au cours de ces trois années passées chez ABEI. La bonne humeur inébranlable et le dynamisme dont elle a fait preuve suscitent une grande admiration et un profond respect de ma part. Mes remerciements vont également à André Mourrain et Marc Bidan, membres de

mon comité de suivi individuel, pour leurs retours constructifs, leurs suggestions éclairées et leur implication dans l'avancement de ma thèse.

Je souhaite exprimer ma gratitude envers Gwenaelle ORUEZABALA et Hubert TONDEUR, rapporteurs qui ont consacré du temps à la lecture attentive de ma thèse, ainsi qu'au Président du jury Eric Stéphane pour son évaluation rigoureuse.

Je remercie également Ludovic Sarda, Président de Pythéas, pour sa générosité en termes de temps et ses échanges des plus stimulants. Mes remerciements vont également à Sylvain Le Henaff pour sa bienveillance et sa disponibilité remarquable. Un hommage particulier est dédié à l'équipe dévouée d'ABEI, où chaque membre a contribué de manière significative à la réussite de ce projet. Frédéric, Cyril, Corentin, Laetitia, je tiens à souligner votre disponibilité exemplaire et votre contribution précieuse qui a grandement enrichi mon travail. Ces interactions ont été source d'apprentissage et ont grandement contribué à l'avancement de ma recherche.

Enfin, je remercie mes relectrices Fatto, Amina et Sabira, pour leur gentillesse et leur patience dans la relecture de mon travail. Je suis reconnaissant envers tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à l'aboutissement de ce travail. Leurs conseils, discussions et encouragements ont été des moteurs précieux tout au long de cette passionnante aventure. Merci infiniment.

# SOMMAIRE

---

---

<i>Remerciements</i> .....	5
<i>Organisation de la thèse</i> .....	10
<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	11
<b>PREMIERE PARTIE LA CONSTELLATION COLLABORATIVE</b> .....	29
<b>CHAPITRE 1 L'ANALYSE CONCEPTUELLE DE L'AFFACTURAGE INVERSE COLLABORATIF</b> .....	31
<b>1. L'AIC : ETUDE DE LA LITTERATURE</b> .....	32
1.1. L'AIC, UN DISPOSITIF DE FINANCEMENT DE LA CHAINE D'APPROVISIONNEMENT .....	32
1.2. LA COLLABORATION, LA PIERRE ANGULAIRE DU FCA .....	39
<b>2. DE L'AIC A LA CONSTELLATION COLLABORATIVE : LE MODELE ORGANISATIONNEL</b> .....	59
2.1. L'AFFACTURAGE TRADITIONNEL .....	60
2.2. L'AFFACTURAGE INVERSE COLLABORATIF .....	66
<b>SYNTHESE DU CHAPITRE 1</b> .....	79
<b>CHAPITRE 2 L'ANALYSE CONTEXTUELLE DE L'ETUDE</b> .....	83
<b>1. LA DYNAMIQUE D'EVOLUTION DU MODELE : LA COMPLEXITE EN ACTION</b> .....	84
1.1. LE MODELE CONSTELLAIRE DE SURMAN ET SURMAN (2006).....	85
1.2. LE MODELE CONSTELLAIRE DE CADIOU ET CADIOU (2020) .....	88
1.3. LES ECOSYSTEMES D'AFFAIRES, L'ANCETRE DE LA CONSTELLATION COLLABORATIVE ? .....	91
1.4. LA CC VS L'ESA .....	98
<b>2. L'ANALYSE LONGITUDINALE : LA DEMARCHE ANALYTIQUE DE L'EVOLUTION DU MODELE</b> .....	101
2.1. LA RESILIENCE DE LA CONSTALLATION COLLABORATIVE .....	102
2.2. LA THEORIE DES COUTS DE TRANSACTION.....	116
2.3. LES SYSTEMES ADAPTATIFS COMPLEXES.....	119
<b>3. QUESTIONS DE RECHERCHE</b> .....	122
<b>SECONDE PARTIE L'ETUDE DE CAS : L'EVOLUTION DE LA CONSTELLATION PYTHEAS</b> .....	125
<b>CHAPITRE 3 LA PRESENTATION DE L'ETUDE EMPIRIQUE</b> .....	127
<b>1. LE TERREAU EPISTEMOLOGIQUE DE LA THESE</b> .....	128

1.1.	L'ÉPISTEMOLOGIE : UNE PERSPECTIVE SUR LES FONDEMENTS DE LA CONNAISSANCE .....	128
1.1.1.	<i>La connaissance objectiviste</i> .....	130
1.1.2.	<i>La connaissance subjectiviste</i> .....	132
1.2.	LE POSITIONNEMENT ÉPISTEMOLOGIQUE .....	133
<b>2.</b>	<b>CONDUITE DE L'ÉTUDE DE CAS</b> .....	<b>139</b>
2.1.	LE POUVOIR DIRECTEUR DU TERRAIN .....	139
2.1.1.	<i>Une démarche inductive</i> .....	140
2.2.	CONCEPTION DE L'ÉTUDE DE CAS .....	142
2.2.1.	<i>étude de cas longitudinale unique</i> .....	142
2.2.2.	<i>Le protocole méthodologique de l'étude de cas</i> .....	148
2.2.3.	<i>Échantillon du cas</i> .....	151
2.2.4.	<i>La collecte</i> .....	155
2.2.5.	<i>L'analyse des données</i> .....	173
2.2.6.	<i>La fiabilité et la validité de la recherche</i> .....	179
<b>3.</b>	<b>PRESENTATION DU CAS : LA CONSTELLATION ARKEA-PYTHEAS</b> .....	<b>183</b>
3.1.	L'ÉCOSYSTÈME DE CREDIT MUTUEL ARKEA .....	183
3.2.	ARKEA BANQUE ENTREPRISES ET INSTITUTIONNELS, LA SOCIÉTÉ HÔTE .....	186
3.3.	PYTHEAS CAPITAL ADVISORS .....	188
<b>CHAPITRE 4 LA CONTRIBUTION À L'ÉMERGENCE DE LA CONSTELLATION COLLABORATIVE : UNE ÉTUDE DE CAS LONGITUDINALE</b> .....		
<b>190</b>		
<b>1.</b>	<b>ANALYSE DE LA CONSTELLATION COLLABORATIVE EN PHASE DE DÉPLOIEMENT</b> .....	<b>191</b>
1.1.	LE TRAITEMENT DES INFORMATIONS : L'ANALYSE DES ENTRETIENS .....	191
1.2.	LES RESULTATS OBTENUS .....	195
1.3.	DESCRYPTAGE DU DISPOSITIF DE L'AIC .....	198
1.3.1.	<i>Les Principaux acteurs de la constellation collaborative</i> .....	198
1.3.2.	<i>Les facteurs déterminants de la collaboration au sein de l'AIC</i> .....	208
1.4.	CONCLUSION DE L'ANALYSE DE LA PHASE DU DÉPLOIEMENT .....	215
<b>2.</b>	<b>ANALYSE DE LA CONSTELLATION COLLABORATIVE EN PHASE DE L'ENRICHISSEMENT</b> .....	<b>218</b>
2.1.	L'ATTRACTIVITÉ, UNE DIMENSION ESSENTIELLE POUR LA RÉSILIENCE DU MODÈLE .....	222
2.1.1.	<i>La création de valeur, un déterminant de l'attractivité</i> .....	227
2.1.2.	<i>La massification, une variable importante</i> .....	238
2.1.3.	<i>La réduction des risques</i> .....	243
2.1.4.	<i>La transformation</i> .....	245
2.2.	LA STABILITÉ, LA CONDITION ESSENTIELLE POUR LA PÉRENNITÉ DU MODÈLE .....	253
2.2.1.	<i>Partage de la valeur</i> .....	255

2.2.2. <i>La confiance</i> .....	258
2.3.    CONCLUSION DE L'ANALYSE DE LA PHASE D'ENRICHISSEMENT .....	259
<b>CHAPITRE 5 DISCUSSION ET CONTRIBUTIONS .....</b>	<b>264</b>
<b>1.    LA CREATION DE VALEUR COLLABORATIVE : LA DIFFICILE EQUATION DE SA REPARTITION .....</b>	<b>265</b>
1.1.    LA CREATION DE VALEUR COLLABORATIVE (CVC) AU SEIN DE LA CONSTELLATION .....	267
1.2.    LES DEFIS DE LA REPARTITION DE LA VALEUR COLLABORATIVE .....	273
<b>2.    LA TRANSFORMATION DES MENTALITES : UN ENJEU POUR ORGANISER LA RESILIENCE .....</b>	<b>279</b>
2.1.    LES 6 DIMENSIONS DE LA RESILIENCE DE LA CONSTELLATION COLLABORATIVE.....	285
<b>3.    LES CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE .....</b>	<b>289</b>
3.1.    LES APPORTS ACADEMIQUES.....	289
3.2.    LES APPORTS PRATIQUES.....	290
<b>4.    LIMITES DE L'ETUDE ET PISTES DE RECHERCHE FUTURES.....</b>	<b>292</b>
<i>Conclusion générale</i> .....	295
<i>Bibliographie</i> .....	300
<i>Table des matières</i> .....	318
<i>Listes des figures</i> .....	322
<i>Listes des Tableaux</i> .....	323
<i>Encadrés</i> .....	324
<i>Annexes</i> .....	325

---

# ORGANISATION DE LA THESE

---

## Introduction générale

### Partie I – La constellation collaborative

L'analyse du déploiement du modèle constellationnaire de l'affacturage inversé collaboratif.

#### Chapitre 1

L'analyse conceptuelle de l'AIC

#### Chapitre 2

L'analyse contextuelle de l'étude

Question de recherche

### Partie II – L'étude de cas : l'évolution de la constellation Pythéas

#### Chapitre 3

La présentation de l'étude empirique

#### Chapitre 4

La contribution à l'émergence de la CC : une étude de cas longitudinale

#### Chapitre 5

Discussion et contributions

## Conclusion générale

---

# INTRODUCTION GENERALE

---

Une matinée d'hiver, précisément le mardi 7 janvier 2020, a marqué un tournant majeur lorsque les autorités chinoises ont annoncé avoir identifié le virus responsable de la pneumonie sévissant à Wuhan depuis la fin de l'année précédente. À cet instant, le monde a découvert le coronavirus (CoV), sans se douter que ce dernier, baptisé ultérieurement Covid-19, allait chambouler nos vies de manière indélébile. Le mercredi 1er avril, « *le chef des Nations Unies prévient que la pandémie de coronavirus présente la pire crise mondiale depuis la Seconde Guerre mondiale* »<sup>1</sup>. En effet, la pandémie de Covid-19 a engendré la paralysie de l'économie mondiale (Moretto et Caniato, 2021). L'impact de cette crise sanitaire pourrait bien surpasser celui de la crise financière de 2008, ainsi le soulignèrent Baker et al. (2020). La pandémie de Covid-19 a exercé un impact considérable sur l'économie mondiale, entraînant d'importantes perturbations au sein des chaînes d'approvisionnement et la fermeture de nombreuses entreprises. En effet, les entreprises ont été confrontées à d'énormes difficultés financières en raison de la baisse de la demande, des interruptions d'activité et des restrictions gouvernementales. Les secteurs dépendant fortement de la consommation de masse, de la production en série et des exportations ont subi de plein fouet cette situation, parmi lesquels figurent notamment l'hôtellerie, l'industrie, la restauration, les transports aériens et les loisirs. Ainsi, elles ont été contraintes de procéder à des réductions de coûts, à des licenciements massifs et à l'arrêt de leurs investissements pour faire face à la chute de la demande et aux incertitudes économiques. De plus, la crise de Covid-19 a également eu un impact sur les relations commerciales entre les entreprises, occasionnant des perturbations au niveau des chaînes d'approvisionnement, des retards de livraison et des pénuries de matières premières. Les entreprises n'ont eu d'autre choix que de s'adapter en adoptant

---

<sup>1</sup> [https://covidreference.com/timeline\\_fr](https://covidreference.com/timeline_fr)

de nouvelles technologies et en réorganisant leur chaîne d'approvisionnement afin de maintenir leurs activités et de répondre à la demande. Par ailleurs, les entreprises ont dû s'ajuster à la nouvelle norme du télétravail, entraînant des coûts supplémentaires liés à l'acquisition d'équipements et à la connectivité. En outre, les nouvelles normes de santé et de sécurité mises en place pour protéger les employés et la clientèle ont engendré des coûts supplémentaires. En parallèle, le conflit Russo-Ukrainien a causé des ravages au sein des chaînes d'approvisionnement et a généré une inflation galopante.

Par conséquent, les chaînes d'approvisionnement du monde entier ont subi d'importantes perturbations, mettant en évidence la fragilité de l'écosystème économique. Les organisations ont pris conscience de la nécessité de renforcer leur chaîne d'approvisionnement, notamment en raison de le maintien de stocks limités et d'une dépendance accrue envers les fournisseurs (Ponomarov, S. et Holcomb, M., 2009). Les recherches académiques se sont principalement concentrées sur l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement du point de vue des flux physiques et informationnels, en négligeant souvent l'aspect financier de cette dernière (Bailey et Francis, 2008 ; Pfohl et Gomm, 2009 ; Lamoureux et Evans, 2011 ; Caniato et al., 2016 ; Gelsomino et al., 2019 ; Moretto et Caniato, 2021). Cependant, les techniques de financement de la chaîne d'approvisionnement (FCA) ont été propulsées sur le devant de la scène suite à la crise financière de 2008, réputée pour sa crise de liquidité. Avec le durcissement des conditions d'accès au crédit de la part des banques, les défaillances des entreprises les plus fragiles ont connu une hausse exponentielle (Ivashina et Scharfstein, 2010). De nombreuses entreprises se sont alors tournées vers des formes de financement alternatives. C'est ainsi que les FCA ont acquis une certaine renommée. Les FCA regroupent un ensemble de techniques de financement collaboratif de la

chaîne d'approvisionnement de bout en bout, une démarche collaborative visant à gérer les flux financiers au sein de la chaîne d'approvisionnement. Stemmler et Seuring (2003) ainsi que Pfohl et Gomm (2009) figurent parmi les pionniers ayant utilisé la notion de Supply Chain Finance (SCF), l'équivalent anglais de la terminologie « *financement de chaîne d'approvisionnement* » (FCA). Ils soulignaient que les FCA étaient induits par le contrôle et l'optimisation des flux financiers au sein de la chaîne d'approvisionnement. Parmi ces techniques, l'affacturage inversé (AI) a suscité un vif intérêt au sein de la littérature scientifique (Wuttke et al., 2013, 2019). Il s'agit d'une solution de financement anticipé des factures reposant sur une collaboration tripartite. Contrairement à l'affacturage traditionnel, c'est le donneur d'ordres (DO) qui initie le programme (Grüter et Wuttke, 2017). Le reverse factoring, terme employé dans le contexte anglo-saxon, a initialement été lancé par les grands donneurs d'ordres bénéficiant d'une excellente cote de crédit afin de sécuriser leurs chaînes d'approvisionnement. Toutefois, certains DO ont exploité cette opportunité pour renforcer leur emprise sur les fournisseurs en les obligeant à adhérer au dispositif d'AI sous peine d'être exclus de leurs écosystèmes (Wuttke et al., 2013). Ceci a terni l'image du dispositif et a renforcé la méfiance des fournisseurs à son égard. C'est ainsi qu'une nouvelle forme plus collaborative d'affacturage inversé a vu le jour. En effet, l'affacturage inversé collaboratif (AIC) a été amorcé par les plateformes numériques détenues par les grandes banques, suivies par les plateformes numériques indépendantes qui ont rapidement saisi l'opportunité offerte par ce marché. Chen et al. (2022) identifient trois catégories de plateformes : celles dirigées par une banque, celles dirigées par une entreprise phare et celles dirigées par une entreprise technologique (fintech).

Dans ce travail de thèse, nous concentrerons notre attention sur le dispositif d'Affacturage Inversé Collaboratif (AIC) proposé par des plateformes numériques administrées par des *fintechs*. Ces dernières fédèrent autour d'elles un éventail d'acteurs afin de fournir un service d'AIC aux donneurs d'ordres (DO). Faute de fonds suffisants pour financer les factures cédées, les plateformes se tournent vers le marché financier pour s'en procurer. Le modèle organisationnel qui se dessine repose sur une dynamique entre les banques, les DO et leurs fournisseurs d'une part, et les sociétés de gestion et les investisseurs d'autre part ; l'économie réelle d'un côté et l'économie financière de l'autre. Cette nouvelle forme d'organisation a été initialement observée par Cadiou et Cadiou (2020) qui l'ont qualifiée de « *constellation collaborative (CC)* ». La plateforme numérique constitue le centre gravitationnel de ce modèle constellaire. La constellation collaborative (CC) représente un espace de collaboration inter-écosystèmes. Ainsi, la technique de l'AIC a mis en lumière un nouveau schéma organisationnel. Jusqu'à présent, peu d'études se sont penchées sur la structure organisationnelle entourant l'AIC. Les membres de la constellation entretiennent des liens étroits entre eux et se positionnent comme « *un ensemble de planètes rattachées par des relations qui s'ordonnent autour de firmes dites pivots* » (Cadiou et Cadiou, 2020). Les premières traces écrites d'une organisation en constellation remontent à 2008, lorsque Tonya Surman et Mark Surman ont développé un nouveau modèle d'organisation appelé « *modèle de constellation* ». Ce modèle a été élaboré dans le cadre d'une collaboration entre des agences de garde d'enfants au Canada, représentant « *une approche novatrice pour organiser de tels efforts collaboratifs* » (Surman et Surman, 2008). Les premières réflexions sur le modèle de constellation ont été inspirées par les travaux de Brenda Zimmerman sur la complexité et la gestion, soulignent les auteurs.

L'organisation complexe de la CC réunit des acteurs provenant à la fois de l'économie réelle et de l'économie financière, dans le but commun de financer de manière anticipée les créances clients détenues par les fournisseurs des grands DO. Ainsi, tous les acteurs ayant un intérêt pour ce modèle s'y greffent, notamment les sociétés de gestion qui se procurent les factures cédées afin de les distribuer sous forme de titres à leurs investisseurs. Les banques s'intéressent également à la CC, car elle leur permet d'enrichir leur gamme de produits et d'améliorer leur relation client. La collaboration entre ces membres est créatrice de valeur.

La collaboration est une notion qui renvoie à un processus par lequel diverses parties (individus ou organisations) s'associent pour mener une action commune. Dans un contexte d'extrême volatilité, la collaboration permet aux organisations de consolider non seulement leur position sur le marché, mais aussi de renforcer leurs avantages concurrentiels. Elle se traduit par la mise en place d'initiatives communes de partage de ressources clés et de risques afin de fournir un bien et/ou un service que chaque partie ne pourrait offrir individuellement (Lin et al., 2014 ; Romero-Torres, 2020). Selon Ramezani et al. (2020), la collaboration peut également être une réponse à une opportunité commerciale qui implique généralement la mobilisation des compétences et des ressources de chaque membre de l'écosystème. Toutefois, cette réponse dépend « de l'ensemble des compétences disponibles, la structure organisationnelle et de gouvernance de l'écosystème, mais aussi des caractéristiques comportementales de ses membres et d'autres éléments tels que les rôles, l'emplacement, les objectifs, etc. » ajoutent-ils. En effet, la collaboration entraîne des conséquences significatives sur les organisations, tant en termes de structure organisationnelle que de performances. Il convient notamment d'accorder une attention particulière aux activités partagées, surtout lorsqu'elles interagissent avec les autres activités de l'entreprise (Shenkar et

Reuer, 2006). Il arrive souvent que chaque partie s'engage dans une relation de collaboration pour des raisons différentes. Les « divergences » et les « désalignements » d'objectifs sont des motifs qui poussent les organisations à s'engager dans une collaboration tout en ayant des agendas différents (Corsaro et Snehota, 2011). Par conséquent, cela affecte négativement la pérennité de la relation. Öberg (2015) estime qu'une formalisation renforcée peut pallier le désalignement des objectifs des parties, améliorant ainsi la durabilité de la collaboration.

Comme une équipe bien coordonnée, la collaboration entre différentes compétences, ressources et idées forme un réseau complexe d'interactions. Cependant, sous cette apparence harmonieuse, il existe des moments de désordre et d'incertitude. C'est au sein de cette dualité que la résilience émerge pour faire face aux défis. En effet, dès lors que la CC rassemble plusieurs acteurs aux intérêts parfois divergents, la pérennité du modèle est mise à l'épreuve. En effet, les alliances interorganisationnelles se caractérisent souvent par une forte instabilité et des performances inférieures aux attentes, en raison d'une création de valeur en deçà des objectifs et de la rupture unilatérale d'une partie prenante (Das et Teng, 2000). Étant donné que le taux d'échec des alliances stratégiques avoisine les 50% (Tjemkes, 2018), le risque majeur pour la CC réside donc dans sa résilience. Plusieurs risques sont également inhérents au modèle, notamment le manque d'attractivité. La CC ne pourra être résiliente que si elle parvient à embarquer le plus grand nombre d'acteurs possible. La massification des factures cédées apparaît comme une panacée prometteuse pour la CC, en quête de création de valeur. De plus, en gagnant en rentabilité, la CC attirera naturellement tous les acteurs en quête de partage de connaissances, d'acquisition de nouvelles compétences, de technologies et de nouveaux marchés. La question du partage de valeur se posera alors. Il est essentiel que la valeur créée au sein de la CC soit répartie

équitablement entre les acteurs en fonction des risques assumés. En l'absence de quoi, le modèle sera instable et risque de se dégrader.

Notre travail de thèse se concentre principalement sur le concept de résilience. Une étude longitudinale que nous avons menée, nous transporte à travers les péripéties d'un modèle en évolution, en quête de son identité. Vous constaterez au fil de votre lecture que notre réflexion évolue également au cours du temps, de la recherche et des découvertes. Les certitudes d'un chercheur novice au début de sa recherche laissent place à des questionnements et des réflexions enracinés dans la réalité de notre terrain. En d'autres termes, cette recherche explore l'évolution dans le temps d'un modèle constellaire dans le contexte de l'affacturage inversé collaboratif, en se focalisant sur le prisme de la résilience.

La résilience désigne la capacité d'un système à faire face à des perturbations ou à des changements, en s'adaptant ou en se transformant, tout en préservant ses fonctions essentielles (Holling, 1973). La résilience peut être étudiée à différents niveaux : individuel, organisationnel ou sociétal. Elle peut également être appréhendée selon différentes perspectives : psychologique, économique ou écologique. Elle implique des processus dynamiques et complexes, faisant intervenir des facteurs internes et externes au système (Lengnick-Hall et al., 2011).

Ces trois éléments, à savoir le modèle constellaire, la résilience et l'AIC, sont liés par une problématique commune : **l'analyse du déploiement du modèle constellaire de l'affacturage inversé collaboratif.**

En pratique, le modèle constellaire de l'AIC est un nouveau mode d'organisation basé sur la collaboration entre les acteurs de l'économie réelle et ceux de l'économie financière, dans le but de fournir un paiement anticipé des factures aux acteurs de la chaîne d'approvisionnement. Il constitue un sujet particulièrement pertinent pour une recherche sur la résilience de ce nouveau modèle d'organisation. Ainsi, une question de recherche, présente tout au long de ce travail doctoral, guide notre argumentation :

**Comment initier la résilience dans le déploiement de la constellation collaborative ?**

Nous proposons donc d'étudier le phénomène de l'AIC comme une illustration du modèle constellaire, et d'analyser l'impact du modèle sur la résilience du dispositif de l'AIC. Nous avons adopté une approche qualitative pour mener notre étude longitudinale. En qualité d'observateur participant, nous avons suivi pendant trois ans une banque d'affaires mutualiste française, Arkéa Banque Entreprises et Institutionnels (ABEI), qui déploie un dispositif d'AIC. Dans le cadre de cette étude, nous avons combiné plusieurs sources de données. Nous avons recueilli des données auprès des différentes parties prenantes impliquées dans le dispositif, en utilisant des entretiens semi-directifs, des observations participantes et une documentation interne. Ensuite, nous avons procédé à une analyse thématique et à une analyse longitudinale des données.

Nos conclusions révèlent que le dispositif d'AIC a connu des évolutions au fil du temps. Nous avons identifié plusieurs facteurs clés qui ont influencé cette évolution, tels que le leadership exercé par la banque, le niveau de confiance entre les partenaires, le besoin d'améliorer l'attractivité et la simplification des processus. De plus, nous avons

mis en évidence les effets du dispositif d'AIC sur la résilience des organisations impliquées, notamment l'amélioration de la performance financière, la réduction des risques, l'engagement social et la promotion de l'innovation et de l'amélioration continue. Par ailleurs, notre étude a permis d'identifier deux dimensions de la résilience de la constellation collaborative : l'attractivité et la stabilité. Ces dimensions regroupent plusieurs variables qui contribuent à renforcer la résilience du modèle. L'attractivité repose sur quatre variables, à savoir la création de valeur, la massification, la réduction des risques et la transformation du modèle. Quant à la stabilité, elle est représentée par deux variables principales : le partage de la valeur et la confiance. Nous discutons ensuite des implications théoriques et managériales de notre étude longitudinale, ainsi que des limites et des perspectives de recherche futures.

### ***Intérêt pour les praticiens***

Ce travail de thèse s'inscrit dans le cadre d'une convention CIFRE (Convention Industrielle de Formation par la Recherche) en collaboration avec Arkéa Banque Entreprises et Institutionnels (ABEI). En janvier 2019, le groupe Crédit Mutuel Arkéa (CMA) a annoncé sa participation minoritaire au capital de Pythéas Capital Advisors (PCA), une fintech spécialisée dans les solutions de financement alternatives de la chaîne d'approvisionnement. Avec cette acquisition, le groupe vise à industrialiser l'offre d'AIC de la plateforme Trésor2, gérée par PCA. Le groupe crée ainsi une synergie entre ses différentes filiales et PCA pour développer Trésor2. Par conséquent, l'intérêt managérial de notre travail de thèse pour ABEI est évident, car nous avons mené cette recherche au sein de ses locaux.

Nous avons intégré l'équipe chargée de déployer l'offre d'AIC au sein de la banque. L'orientation de notre recherche a été décidée en collaboration avec Catherine Gicquel Le Gall, membre du directoire chargée du pôle crédits et secrétariat général au sein d'ABEI, qui est ma tutrice, ainsi que mes directeurs de thèse, Christian et Kristen Cadiou. En effet, nous avons concentré notre recherche sur la compréhension de l'offre d'AIC, encore méconnue et peu utilisée en France. Face au développement rapide de la plateforme qui améliorerait constamment son offre, nous avons décidé d'étudier le modèle organisationnel entourant l'offre afin d'évaluer ses performances et ses risques, c'est-à-dire sa résilience. Bien sûr, notre travail n'a pas pour prétention ni pour objectif d'identifier le modèle de résilience révolutionnaire pour le dispositif d'AIC au nom d'ABEI. Notre travail vise plutôt à comprendre les interactions des parties prenantes du dispositif d'AIC ainsi que les risques du modèle organisationnel qui en découle. L'objectif est de fournir des éléments alimentant la réflexion sur la résilience et la pérennisation du modèle de l'AIC.

De manière plus générale, notre recherche présente également un intérêt managérial car le dispositif d'AIC est encore largement méconnu dans le domaine économique en France. En effet, la loi Pacte, adoptée le 11 avril 2019, définit et encadre l'utilisation de l'AIC pour les grandes entreprises publiques. Le Médiateur des Entreprises a été mandaté dans ce contexte pour promouvoir le dispositif et assurer son déploiement auprès des institutions publiques<sup>2</sup>. Par conséquent, notre recherche est ancrée dans l'actualité et contribue à la sensibilisation du grand public au dispositif d'AIC.

---

<sup>2</sup><https://www.economie.gouv.fr/mediateur-des-entreprises/laffacturage-inverse-collaboratif-ou-comment-optimiser-la-tresorerie-des>

### ***Intérêt pour les académiciens***

D'un point de vue académique, notre recherche présente un intérêt car elle interroge la résilience d'un nouveau modèle organisationnel. Le modèle constellaire qui découle du déploiement de la solution d'AIC est un objet d'étude encore peu exploré dans la littérature académique. Cela s'explique par le caractère relativement récent du concept, les premiers écrits datant de 2008.

Cependant, il existe des papiers qui traitent de l'AIC spécifiquement, notamment, des articles sur les motivations lié à son adoption (Liebl et al., 2016 ; De Goeij et al., 2016), les avantages financiers (Van et al., 2015 ; Bayer et Herzog, 2021 ; Al-Zaqeba et al., 2022), le rallongement de délais de paiement (Damianos et Serrano, 2017 ; Wu et al., 2019), la performance opérationnelle de la chaîne d'approvisionnement (Gao et al., 2019 ; Marchi et al., 2020 ; Shou et al., 2021), ainsi que l'optimisation du partage de l'information (Huang et al., 2020). En revanche, peu de recherches se sont penchées sur le modèle organisationnel résultant de l'AIC.

### ***Positionnement épistémologique et conception de la recherche***

Toute démarche de création de connaissances s'inscrit dans un paradigme épistémologique. De fait, ce travail doctoral s'inscrit dans le paradigme interprétativiste. L'interprétativisme considère la réalité comme multiple et relative (Hudson & Ozanne, 1988). Il vise à comprendre les significations des comportements humains (Hudson & Ozanne, 1988). Les chercheurs interprétativistes étudient les motifs, les significations, les raisons et les expériences subjectives des comportements, en tenant compte du temps et du contexte (Neuman, 2007). Les approches interprétatives permettent d'examiner les questions d'influence et d'impact (Deetz,

1996). Par rapport à l'épistémologie positiviste, l'interprétativisme considère que la réalité est multiple et relative (Hudson & Ozanne, 1988).

Notre démarche analytique repose sur une étude de cas longitudinale au sens de Yin (1989). Nous avons adopté une démarche inductive, qui consiste à créer un modèle sur la base des observations (Mouchot, 2003). Cela signifie partir du concret pour arriver à l'abstrait. Pour étudier le phénomène, nous avons privilégié une méthode d'observation. En d'autres termes, nous avons participé au phénomène afin de l'étudier. Selon David (2000), l'objectif de cette méthode est d'observer un phénomène peu connu dans son environnement naturel, afin de mener une étude approfondie en bénéficiant de la richesse du contexte. Nous avons alors une posture d'observation participante, c'est-à-dire que « le chercheur fait le même travail et vit les mêmes situations que les acteurs qu'il observe, mais ces derniers savent qu'il est un chercheur et qu'il va produire un certain nombre d'analyses et de résultats d'une autre nature » (David, 2000). En adoptant cette position, nous avons eu accès à des données primaires très riches. Nous avons combiné cela avec une méthodologie qualitative de collecte de données.

Nous avons procédé à des entretiens semi-directifs avec les experts composant la constellation collaborative. Parallèlement, de nombreux échanges informels ont eu lieu avec les parties prenantes, cependant, contrairement aux premiers, ces entretiens informels n'ont pas été retranscrits. Toutefois, ils ont grandement contribué à nourrir notre réflexion et nous ont offert une vision concrète et pratique de nos travaux. Ces échanges informels occupent une place significative dans l'interprétation et l'analyse de nos résultats. En complément, nous avons utilisé d'autres sources pour collecter des données, notamment en participant à des réunions liées au projet et en ayant accès à

des documents confidentiels qui y sont associés. Par ailleurs, nous avons également recueilli des données secondaires provenant des sites internet des acteurs concernés. En tant qu'observateur, le chercheur a été témoin du déploiement du dispositif d'AIC et de l'enrichissement du modèle.

### ***Plan de la recherche***

Notre thèse est organisée en deux grandes parties.

La première partie de cette thèse est dédiée à l'exploration approfondie de la littérature pertinente et à l'établissement d'un cadre conceptuel et théorique solide. Dans ce contexte, nous nous penchons sur l'émergence du concept fondamental de la constellation collaborative, tout en réalisant une revue détaillée de la littérature concernant l'AIC, qui constitue le pivot central de notre recherche doctorale. Cette section revêt une importance cruciale, car elle pose les fondations conceptuelles sur lesquelles repose l'ensemble de notre étude, offrant ainsi un éclairage approfondi sur les aspects théoriques qui guideront notre exploration.

Le chapitre 1 de cette thèse s'attache à réaliser une analyse conceptuelle approfondie de l'AIC, en éclairant les différentes dimensions de ce dispositif novateur. Ce chapitre se compose de deux sections principales qui décomposent les éléments fondamentaux de l'AIC, tout en mettant en évidence le passage vers la constellation collaborative qui constitue le modèle organisationnel de référence. La première section, pose les bases en explorant les travaux antérieurs relatifs à l'AIC. Ce faisant, elle met en lumière les différentes facettes de ce dispositif, ses caractéristiques et son rôle essentiel en tant que mode de financement de la chaîne d'approvisionnement. Cette section permettra de définir précisément les contours de l'AIC et d'en comprendre les tenants et

aboutissants. La deuxième section du chapitre 1 est dédiée à la transition du concept de l'AIC à la constellation collaborative, qui est son modèle organisationnel. Cette section permettra de comprendre comment l'AIC s'inscrit dans un modèle plus vaste et complexe. En somme, ce chapitre 1 vise à fournir une base conceptuelle solide pour la compréhension de l'Affacturage Inverse Collaboratif et de sa transition vers la constellation collaborative, qui sera explorée en détail dans les chapitres suivants de cette thèse.

Le chapitre 2 de cette thèse se consacre à une analyse contextuelle de l'étude, offrant un éclairage essentiel sur les dynamiques et les modèles qui sous-tendent le domaine de la constellation collaborative. La première section, représente un pilier central du chapitre. Cette section explore les différentes facettes de l'évolution des modèles organisationnels, en mettant particulièrement l'accent sur la complexité inhérente à la constellation collaborative. Nous plongeons dans les travaux de Surman et Surman (2006) qui ont jeté les bases du modèle constellaire. Nous poursuivons notre voyage dans l'évolution des modèles organisationnels, en examinant le modèle constellaire proposé par Cadiou et Cadiou (2020) qui apporte des perspectives contemporaines sur ce sujet. Nous finissons par une exploration de la relation entre les écosystèmes d'affaires (ESA) et la constellation collaborative. Cette analyse permet de dégager des liens historiques et conceptuels importants. Nous y abordons une comparaison entre la constellation collaborative et les écosystèmes d'affaires, clarifiant les distinctions et les convergences entre ces deux concepts. La deuxième section, se concentre sur les méthodes d'analyse à long terme et les théories qui sous-tendent l'évolution du modèle de la constellation collaborative. Plusieurs théorie et concepts sont mobilisés, notamment la résilience organisationnelle qui joue un rôle clé dans la stabilité et l'adaptabilité du modèle de la constellation collaborative. Nous examinons également

la théorie des coûts de transaction et son application à la constellation collaborative. Enfin, nous explorons le concept des systèmes adaptatifs complexes, qui sont souvent liés à des réseaux complexes, de fait, à la constellation collaborative en raison de ses multiples interconnexions. Nous clôturons le chapitre 2 par la définition des questions clés qui guideront notre étude de cas longitudinale. En somme, ce chapitre 2 jette les bases nécessaires pour comprendre la complexité de la constellation collaborative et les théories qui la sous-jacent.

La seconde partie est dédiée à l'étude empirique de notre travail doctoral. Cette partie est structurée pour mettre en lumière l'étude de cas longitudinale spécifique que nous avons entrepris, en l'occurrence, l'évolution de la constellation collaborative de l'AIC.

Le chapitre 3 est consacré à la présentation de l'étude empirique, laquelle constitue la seconde partie de notre travail de recherche. Le chapitre se décline en plusieurs sections clés. Le terreau épistémologique de la thèse (Section 1) jette les bases épistémologiques de notre étude, en définissant les fondements de la connaissance dans le cadre de notre recherche. Elle explore les perspectives objectivistes et subjectivistes de la connaissance, et nous positionne épistémologiquement. La section 2 détaille la méthodologie que nous avons employé pour mener à bien l'étude de cas longitudinale. Dans cette section, nous soulignons l'approche inductive que nous avons adopté, mettant l'accent sur le terrain comme source directrice de notre étude, ainsi que notre protocole méthodologique de notre recherche. Dans la dernière section de ce chapitre, nous mettons en avant l'objet de notre étude de cas, en l'occurrence la constellation Arkea-Pytheas. Cette section présente les principaux acteurs et les éléments clés qui composent cette constellation, offrant un contexte nécessaire pour la compréhension de l'évolution de la constellation collaborative. Dans l'ensemble, le

chapitre 3 vise à préparer le terrain pour l'étude empirique à venir, en définissant les bases épistémologiques, en expliquant la méthodologie de recherche employée, et en introduisant le cas spécifique de la constellation Arkea-Pytheas, qui sera au cœur de notre analyse empirique.

Le quatrième chapitre de notre thèse est structuré pour explorer en détail l'étude de cas longitudinale, qui porte sur l'évolution de la constellation collaborative. Dans ce chapitre, nous explorons notre étude de cas longitudinale en mettant en évidence les différentes phases de développement de la constellation collaborative. Il se décompose en deux sections clés : analyse de la constellation collaborative en phase de déploiement (section 1) ; analyse de la constellation collaborative en phase d'enrichissement (section 2). Dans la section 1, nous nous concentrons sur la phase initiale du développement de la constellation collaborative. Dans la seconde, nous explorons la phase d'enrichissement de la constellation collaborative. En résumé, dans ce chapitre, nous approfondissons notre étude de cas en examinant les phases de développement de la constellation collaborative. Nous nous penchons sur les facteurs déterminants, tels que l'attractivité, la stabilité et la confiance, qui contribuent à l'évolution et à la résilience du modèle.

Dans le chapitre cinq, qui est le chapitre final, nous abordons les éléments clés de notre recherche et discutons des principales conclusions et contributions de notre étude. Il se divise en plusieurs sections. Dans la première section, nous explorons la notion de création de valeur collaborative (CVC) en mettant en évidence son importance au sein de la constellation collaborative. Nous abordons également les défis complexes liés à la répartition équitable de la valeur au sein de la constellation collaborative. La section 2 se penche sur la nécessité de transformer les mentalités pour favoriser la résilience.

Nous explorons en profondeur la résilience de la constellation et son rôle essentiel dans l'adaptation aux perturbations. La troisième section met en lumière les contributions de notre recherche, à la fois du point de vue académique et pratique. Dans la quatrième section, nous reconnaissons les limites de notre étude et identifions des pistes pour des recherches futures. Cela nous permet de souligner les opportunités de développement dans ce domaine de recherche.

Nous concluons notre thèse en rassemblant les points clés de notre recherche, en soulignant son importance et en mettant en avant la valeur de notre contribution à la compréhension des constellations collaboratives. Cette dernière partie marque la fin de notre voyage à travers la constellation collaborative, offrant une réflexion approfondie sur les enjeux, les découvertes et les implications qui découlent de notre recherche.

---

# **Première Partie**

## **La constellation collaborative**



La première partie de ce manuscrit est dédiée à la revue de la littérature et au cadrage théorique et n'a pas pour ambition de prétendre à la présentation exhaustive d'une littérature qui, au sujet du modèle constellaire et de l'affacturage inversé collaboratif, est relativement récente et peu abondante. Il s'agit davantage de présenter notre réflexion, en mettant en évidence la tension entre les concepts et les pratiques, autour de la problématique initiale qui a guidé cette recherche : l'analyse d'un modèle constellaire au fil du temps, dans le contexte de l'affacturage inversé.

# CHAPITRE 1

## L'ANALYSE CONCEPTUELLE DE L'AFFACTURAGE INVERSE COLLABORATIF

Ce chapitre présente le dispositif de l'AIC, un mécanisme de financement qui vise à réduire les délais de paiement et à sécuriser la trésorerie des TPE, PME et des artisans. Il s'agit d'un dispositif par lequel un donneur d'ordres reconnaît une facture auprès d'un « factor » et garantit de la payer à échéance. Le fournisseur peut ainsi bénéficier d'un paiement anticipé avec taux très proche des conditions bancaires du client, et reste libre d'y recourir ou non au cas par cas. Ce chapitre explique les avantages de ce dispositif pour les parties prenantes, ainsi que les conditions de sa mise en œuvre. Il présente également les freins et les obstacles qui peuvent limiter son adoption, tels que la méconnaissance, la complexité ou la résistance au changement. Il propose enfin une piste prometteuse pour développer l'AIC auprès du grand public.

<b>1. L'AIC : ETUDE DE LA LITTERATURE .....</b>	<b>32</b>
1.1. L'AIC, UN DISPOSITIF DE FINANCEMENT DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT .....	32
1.2. LA COLLABORATION, LA PIERRE ANGULAIRE DU FCA .....	39
<b>2. DE L'AIC A LA CONSTELLATION COLLABORATIVE : LE MODELE ORGANISATIONNEL.....</b>	<b>59</b>
2.1. L'AFFACTURAGE TRADITIONNEL .....	60
2.2. L'AFFACTURAGE INVERSE COLLABORATIF .....	66
<b>SYNTHESE DU CHAPITRE 1 .....</b>	<b>79</b>

## 1. L'AIC : ETUDE DE LA LITTERATURE

---

Avant d'aborder en détail l'Affacturage Inversé Collaboratif (AIC) dans la section 1.2, il est essentiel de contextualiser son appartenance à la famille des financements de la chaîne d'approvisionnement (FCA) (1.1). Dans ce chapitre, nous vous invitons à plonger dans une exploration dédiée à l'un des dispositifs les plus prometteurs des financements de la chaîne d'approvisionnement de cette décennie.

### 1.1. L'AIC, UN DISPOSITIF DE FINANCEMENT DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

---

La mondialisation et l'éclatement du périmètre des entreprises sont un terrain propice pour l'émergence des chaînes d'approvisionnement (CA) complexes et variées, ainsi qu'une augmentation exponentielle de nombre de fournisseurs par entreprises. Le nombre de transactions d'une entreprise a décuplé tout au long de la chaîne de valeur (Qorri et al., 2021). Longtemps, les recherches académiques se sont principalement intéressées à l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement par le prisme des flux physiques et informationnels, en négligeant l'aspect financier de celle-ci (Moretto et Caniato, 2021 ; Gelsomino et al., 2019 ; Caniato et al. 2016 ; Lamoureux et Evans 2011 ; Bailey et Francis 2008 ; Pfohl et Gomm 2009). Cependant, la tendance s'est inversée durant ces 10 dernières années. Plusieurs auteurs se sont intéressés aux flux financiers de la chaîne d'approvisionnement. Stemmler et Seuring (2003) et Pfohl et Gomm (2009) sont parmi les premiers à avoir employé le terme de *Supply Chain Finance* (SCF), la terminologie anglaise du financement de chaîne

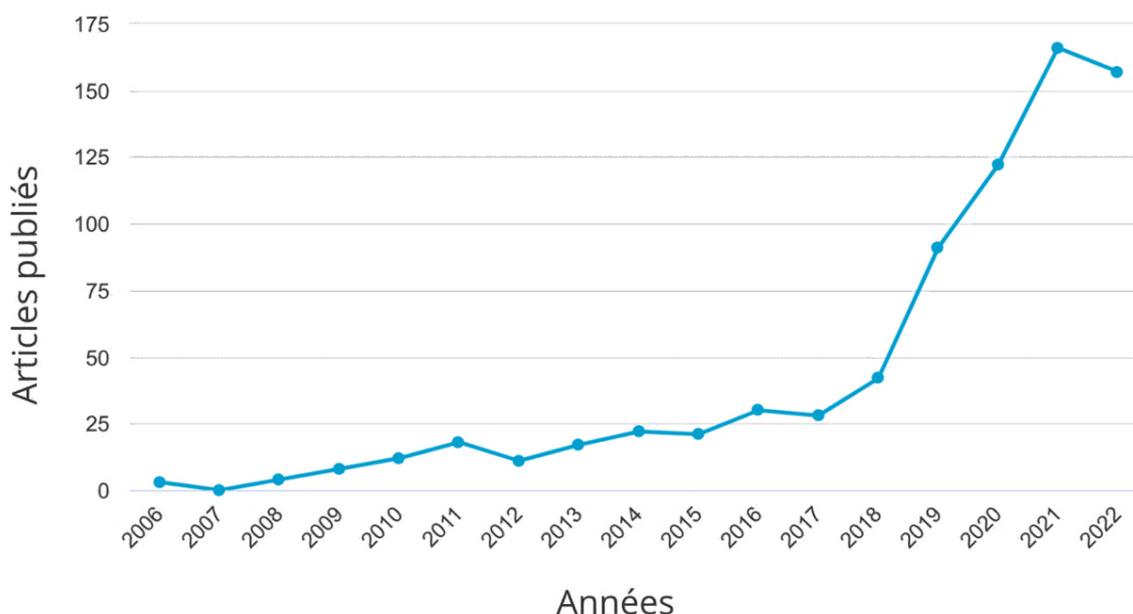
d'approvisionnement (FCA). Toutefois, les premières études liées au FCA remontent aux années 70, Budin et Eapen (1970) se sont intéressés à l'impact des entrées nettes sur les politiques d'inventaire et les crédits de trésorerie.

La paralysie de l'appareil économique mondiale causée par la pandémie de Covid-19, a creusé le déficit des financements court termes à travers le monde. Le rapport 2020 du forum économique mondial (WEF) indique que le déficit est d'environ 1 500 milliards de dollars (\$) et devrait atteindre fin 2025, la modique somme de 2 500 milliards \$. En effet, le marché mondial du FCA présente un potentiel de 17 000 milliards de dollars américains (Mckinsey, 2020). Cela démontre le potentiel de croissance du FCA dans le futur.

L'étude des flux financier au sein de la chaîne d'approvisionnement constitue aujourd'hui un domaine de recherche émergent. En effet, la dégradation des relations entre les entreprises et les institutions financières n'impacte pas seulement la santé financière des entreprises, mais également toutes leurs chaînes d'approvisionnement. À cause des crises à répartitions depuis 2008, les entreprises et leurs partenaires de la chaîne d'approvisionnement rencontrent de plus en plus des difficultés liées à leurs flux de trésorerie. Mais également, en contexte de turbulence, les banques revoient à la hausse les critères d'accès aux crédits. Ainsi, le réflexe des entreprises est d'optimiser leurs BFR, diminuer leurs ratios d'endettement. L'optimisation du BFR passe essentiellement par une contraction des délais de créance client et une dilatation de délais fournisseurs. Il est également possible de passer par des solutions de financement court terme. Justement, la catégorie des financements court terme qui ont le vent en poupe, ce sont les FCA. Ces derniers sont des techniques déconsolidantes et il en existe un grand nombre, notamment l'affacturage, l'affacturage inversé,

l'escompte dynamique, le financement des stocks, etc. Ces techniques sont communément appelées *supply chain finance* (SCF), de sa terminologie anglaise. Nous avons préféré dans cette thèse d'utiliser le terme de financement de la chaîne d'approvisionnement (FCA). Nous assistons depuis 2018, à un engouement à l'égard de ces techniques. Elles ont suscité l'intérêt du milieu d'académique, mais aussi des praticiens. Les publications scientifiques sur ce sujet sont passées de 26 en 2017 à environ 170 en 2021 (cf figure 1).

FIGURE 1 : PUBLICATIONS SCIENTIFIQUE TRAITANT DU FCA



Les FCA ont pour but d'améliorer la gestion financière des chaînes d'approvisionnement. Ils exploitent les avantages des maillons forts au sein de la chaîne afin d'optimiser les flux de trésorerie de toute la chaîne d'approvisionnement. L'objectif de cette section est d'effectuer un état de l'art existant sur ce sujet. Nous commencerons à mettre en exergue les diverses définitions tirées de la littérature.

### 1.1.1. DEFINITIONS ET CONCEPTS

---

Le financement de la chaîne d'approvisionnement est un ensemble des techniques de financement collaboratif de la chaîne de valeur de bout en bout. L'un des principaux objectifs du FCA est d'optimiser les flux financiers et physiques entre les partenaires de la chaîne d'approvisionnement pour une meilleure intégration des flux de trésorerie et de la transparence (Jia et al., 2020 ; Jia, Zhang, & Chen, 2020 ; Wuttke, Blome, Foerstl, & Henke, 2013 ; Wuttke, Blome, & Henke, 2013). La Banque mondiale définit le FCA comme des pratiques et des techniques de financement qui atténuent les risques afin d'optimiser la gestion du fonds de roulement (BFR) et des liquidités investies dans les processus et les transactions de la chaîne d'approvisionnement. Ces techniques ont été propulsées sous les projecteurs par la crise financière de 2008, réputée pour être la crise de liquidité. Dans un contexte d'incertitude, les banques ont tendance à durcir les conditions d'accès aux crédits, ce qui peut amener à une augmentation des défaillances des entreprises les plus fragiles. Pour s'en prémunir les entreprises se sont tournées en masse vers les financements alternatifs, qui leur offraient des bonnes conditions d'accès aux crédits, notamment les FCA.

Ces dernières années, le développement des marchés financiers et l'évolution fulgurante de la technologie, ont repoussé inexorablement la limite des frontières des solutions du FCA. Plusieurs auteurs se sont attelés à la tâche (Moretto et Caniato, 2021 ; Gelsomino et al., 2016 ; Hofmann, 2015 ; Gomm, 2010 ; Camerinelli, 2009 ; Pfohl et Gomm, 2009).

Le FCA vise essentiellement à optimiser les flux financiers au sein d'une chaîne d'approvisionnement grâce à des dispositifs mis en place par des institutions financières (Camerinelli, 2009), des grands groupes (Gomm, 2010) ou des fintechs (Lamoureux et Evans, 2011). L'objectif des FCA est d'aligner les flux financiers sur les flux d'informations et de produits, tout en améliorant la gestion des flux de trésorerie le long de la CA (Wuttke et al., 2013). Par conséquent, ils réduisent le coût global du capital au sein de la chaîne d'approvisionnement. De surcroît, la collaboration des parties prenantes au sein de la chaîne d'approvisionnement exhortée par les solutions du FCA, se traduit généralement par une baisse des coûts de la dette, de l'amélioration de l'accessibilité aux crédits, notamment pour les acteurs les plus fragiles de la chaîne et une réduction du fonds de roulement des acteurs (Gelsomino et al., 2016). Le FCA optimise également le financement interentreprises mobilisant les donneurs d'ordres, les fournisseurs et les prestataires de services pour la création de valeur commune, soulignent Pfohl et Gomm (2009). Selon Hofmann (2015), le FCA optimise les flux financiers de la chaîne d'approvisionnement et crée de la valeur grâce à un haut niveau de collaboration en amont et en aval de la chaîne. Basé sur une approche collaborative, le FCA implique les institutions financières, les plateformes numériques, mais également toutes les entreprises le long de la chaîne d'approvisionnement (Moretto et Caniato, 2021). En outre, le FCA exhorte à une vision de la gestion du BFR (besoin en fonds de roulement) axée sur la chaîne d'approvisionnement plutôt que de se focaliser sur une seule entité. Wuttke et al., (2013b) nous rappellent que le FCA permet d'aligner les flux financiers avec les flux physiques et d'informations au sein de la chaîne d'approvisionnement, tout en améliorant les flux de trésorerie au sein de celle-ci. Dekkers (2015) écrivait à ce propos que : « *le FCA améliore les flux financiers et l'allocation des ressources financières dans une chaîne d'approvisionnement grâce à la collaboration d'au moins deux membres principaux de la chaîne*

*d'approvisionnement, c'est-à-dire des entreprises en tant que ressources fournissant des produits dans le processus primaire* ». Les praticiens ont tendance à étendre la notion du FCA à toutes les activités et le processus transactionnels dans le cadre des flux de liquidité existant entre les partenaires d'une chaîne d'approvisionnement (Demica, 2007).

D'autres auteurs dénotent le caractère innovant des solutions du FCA, notamment en reliant la banque aux entreprises à « *capitaux limités* » dans la chaîne d'approvisionnement, en réduisant le risque de l'inadéquation de l'offre et de la demande dans le flux financier. La quantité de la liquidité nécessaire pour un fonctionnement efficace de la chaîne d'approvisionnement est plus faible dans un modèle collaboratif (Protopappa – Sieke et Seifert, 2010). D'autant plus que les économies réalisées en utilisant le FCA sont considérablement élevées, lorsque la différence de cote de crédit entre le DO et son fournisseur est importante (Pfohl et Gomm, 2009). En effet, dans un environnement avec des contraintes de capital, les dispositifs du FCA restent les meilleures alternatives pour les entreprises les plus fragiles de la CA afin de créer de la valeur (Chen et Hu, 2011). Il est important de noter que le FCA permet de réduire considérablement le coût de la dette pour les entreprises de la CA, dénote Gomm (2010).

D'ailleurs, le FCA permet d'améliorer la gestion des flux physiques et d'informations au sein d'une chaîne d'approvisionnement (Camerinelli, 2009), en intégrant des flux financiers au sein de celle-ci (Stemmler, 2002). Dans la même perspective, Wuttke et al., (2013) soutiennent que les dispositifs du FCA offrent « *la planification, la gestion et le contrôle optimisés des flux de trésorerie de la chaîne d'approvisionnement pour faciliter des flux physiques efficaces de la chaîne d'approvisionnement* ». La question

de la capacité des solutions du FCA à améliorer la rentabilité des entreprises individuellement, mais aussi au niveau de la chaîne d'approvisionnement, a été traité par des nombreux auteurs (Bi et al., 2018 ; Yu et Zhu, 2018 ; Grüter et Wuttke, 2017 ; Zhou et al., 2016 ; Hofmann et Zumsteg, 2015 ; Yan et Sun 2015 ; Wang et al., 2012). En effet, cette approche de solution interorganisationnelle facilite grandement l'avènement de l'innovation et l'amélioration de la performance de la CA (Silvestre, 2015).

En pratique, les solutions du FCA peuvent être classées en 2 groupes : des solutions de financement classiques comme l'affacturage et l'escompte bancaire et des solutions innovantes et collaboratives telles que l'escompte dynamique, l'affacturage inversé collaboratif, le financement des stocks, etc. Les entreprises adoptent en masse les solutions du FCA, principalement en Asie et en Amérique. L'Europe reste cependant à la traîne sur ces sujets. Nous avons déterminé deux classes des plus gros utilisateurs des FCA :

- les plateformes de e-commerce, telles que JD.com, Amazon et Alibaba fournissent de nombreuses solutions du FCA pour répondre aux besoins financiers de leurs chaînes d'approvisionnement. L'avènement du big data a permis à ces plateformes d'accumuler une grande quantité de données de transaction, qui leur permet de gérer avec efficacité les risques financiers au sein de leurs CA (Chen et al., 2019) ;
- les gros donneurs d'ordres industriels et de distribution (par exemple, Pumas, Wal-Mart, Carrefour), qui sont dotés d'une cote de crédit confortable et un pouvoir de négociation important, mettent en place des dispositifs du FCA au

profit de leurs fournisseurs. Cela s'explique par leur forte dépendance de leurs chaînes d'approvisionnement. Ainsi, ils se garantissent la bonne qualité des produits, l'amélioration de la collaboration avec les fournisseurs et la sécurisation des approvisionnements.

En somme, le FCA améliore la disponibilité et la visibilité des flux de liquidité au sein de la chaîne d'approvisionnement, en optimisant l'allocation du capital et la réduction du coût de l'emprunt, permettant ainsi renforcer la compétitivité de l'ensemble de l'écosystème (Chen et al., 2019).

En somme, l'amélioration de la disponibilité et de la visibilité des flux de liquidité au sein de la chaîne d'approvisionnement, tout en optimisant l'allocation du capital, n'est possible qu'à travers une collaboration importante entre les acteurs. Il est nécessaire de mettre en place un environnement de collaboration entre les acteurs, afin de réduire l'asymétrie de l'information et d'améliorer l'efficacité des solutions. En effet, les solutions du FCA sont des outils collaboratifs qui sont au service de la chaîne d'approvisionnement, notamment en réduisant le coût de l'emprunt, renforçant ainsi la compétitivité de l'ensemble de l'écosystème d'affaires (Chen et al., 2019).

## 1.2. LA COLLABORATION, LA PIERRE ANGULAIRE DU FCA

---

Au cours de ces dernières années, la communauté scientifique a un regain d'intérêt à l'égard de la collaboration interentreprises. En effet, plusieurs études se sont

focalisées sur les caractéristiques des parties collaboratrices (Porac et al., 2011 ; Gnyawali et Park, 2011). D'autres ont mis en lumière les moyens de communication déployés pour faciliter la collaboration (Aggarwal et al., 2011 ; Oh et Rhee, 2010). Tandis que Hill et Jones (2010) et Dixit et Skeath, (2004) ont étudié les interactions et leurs résultats selon les différentes stratégies de collaboration mises en place par les organisations. La collaboration interentreprises est un processus où des entreprises travaillent ensemble sur un projet ou un objectif commun en utilisant leurs compétences, ressources et relations pour atteindre un résultat mutuellement bénéfique. Cela peut inclure la mise en commun de compétences, de technologies, de ressources financières et de connaissances pour atteindre des objectifs commerciaux, technologiques ou autres. La collaboration interentreprises peut également aider à surmonter les obstacles, à accélérer le développement de nouveaux produits ou services et à améliorer l'efficacité en partageant les coûts et les risques. Cependant, il est important de gérer correctement les conflits d'intérêts et de maintenir la confidentialité et la transparence pour garantir le succès de la collaboration.

Plusieurs types de collaboration sont distingués par la littérature scientifique en fonction de leur degré de formalisation (Öberg, 2015). Cette formalisation peut revêtir différentes formes, notamment le partage des rôles, les termes du contrat, les propriétés partagées, etc. La collaboration peut être horizontale (Fjelstad et al., 2012 ; Lin et al., 2014). Ce type de collaboration met en relation des entreprises concurrentes, notamment en partageant des ressources clés et des informations afin d'aboutir à un objectif commun. Les parties collaboratrices améliorent mutuellement leur capacité, acquièrent de nouvelles compétences et maximisent leur rentabilité.

La collaboration peut également être verticale, par exemple la collaboration dans la chaîne d'approvisionnement. Elle désigne une relation étroite nouée entre un donneur d'ordres et ses fournisseurs. La logique derrière cette forme de collaboration est la réduction des coûts de transaction (Narayanan et al., 2015), des risques, mais aussi l'augmentation de la performance (Cao et al., 2011).

Enfin, la collaboration peut être en réseau. Camarinha-Matos et Afsarmanesh (2004) définissent un réseau collaboratif (RC) comme un système complexe constitué d'un nombre conséquent d'entités « *qui sont largement autonomes, géographiquement réparties et hétérogènes en termes de : environnement opérationnel, culture, capital social et objectifs.* ». Le maître-mot dans cette organisation (réseau) est la collaboration ainsi, tous les membres collaborent afin d'atteindre des objectifs communs. Dans ces systèmes, la collaboration est « *intentionnelle* », c'est-à-dire que les membres du réseau ont une intime conviction que c'est le meilleur moyen de parvenir aux objectifs fixés à moindre coût et en limitant les risques. Les interactions y sont prises en charge par des TIC (technologies de l'information et de la communication) ajoutent les auteurs.

Garça et Camarinha-Matos (2015) édifient une taxonomie des organisations en réseau collaboratif. Dans celle-ci, nous retrouvons les écosystèmes d'affaires (ESA), concept introduit par James F. Moore dans les années 90, dans une sous-catégorie des RC. Dans le dessein d'appréhender la dynamique opérant au sein d'une communauté économique, Moore (1993) s'est servi de l'analogie avec l'écosystème biologique pour formaliser le concept d'ESA. Ce dernier est « *une communauté économique soutenue par une fondation d'organisations et d'individus en interaction. Cette communauté économique produit des biens et des services de valeur pour les clients, eux-mêmes*

*membres de l'écosystème* » (Moore, 1993). En effet, ce concept s'est affiné durant ces dernières années, particulièrement sous l'influence de l'avancée des TIC. Garça et Camarinha-Matos (2017) font évoluer le concept de l'ESA pour le transformer en ESAC (écosystème d'affaires collaboratif) Ils définissent l'ESAC comme « *un environnement d'agents, représentant les organisations, qui collaborent en créant des organisations virtuelles (OV) pour répondre à des opportunités commerciales.* ». Ils ajoutent que dans cet environnement, la collaboration profite à la fois aux membres de l'ESAC et à l'ESAC dans son ensemble.

D'ailleurs, dans la littérature, plusieurs facteurs d'incitation à l'adoption du FCA ont été discutés, notamment la collaboration, le niveau de numérisation, la confiance, la réputation, le pouvoir de négociation, le coût de financement, l'attractivité financière, l'intégration de la chaîne d'approvisionnement, la notation crédit, la dépendance, la visibilité de l'information et la prise de décisions conjointe (Marak et Pillai, 2019). Cependant, la collaboration est largement désignée dans la littérature comme l'un des facteurs les plus importants pour l'adoption du FCA (Fairchild, 2005 ; Wuttke et al., 2013a, 2013b ; Caniato et al., 2016 ; Wandfluh et al., 2016 ; Gelsomino et al., 2019). De surcroît, « *il est clairement entendu que le FCA est une forme de financement collaboratif, et donc, la collaboration en tant que facteur joue un rôle important dans son utilisation et adoption réussie.* », soulignaient Marak et Pillai (2019).

Dans ce travail de thèse, nous considérons que la collaboration n'est pas un facteur parmi d'autres qui favorise l'adoption du FCA, mais le socle sur lequel repose tous les facteurs d'adoption. Laissez-nous vous exposer notre raisonnement. Au lieu de classer la collaboration parmi les facteurs, nous classons les autres facteurs comme les sous-classes de la collaboration. En d'autres termes, l'innovation majeure des solutions du

FCA, est de faire collaborer les entreprises le long de la chaîne d'approvisionnement et les institutions financières afin d'offrir l'accès aux maillons faibles de la chaîne aux conditions de crédit des maillons forts. Par conséquent, grâce à cette collaboration, les entreprises gagnent en « *attractivité financière* », enrichissent leurs relations de « *confiance* » avec les partenaires, diminuent le « *coût de financement* », optimisent « *la visibilité de l'information et la prise de décision conjointe* », accélèrent « *la numérisation des processus* » et améliorent leurs « *notation de crédit* ».

### 1.2.1. GESTION DES RISQUES DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

---

La littérature sur la gestion des risques de la chaîne d'approvisionnement est assez dense. Plusieurs auteurs se sont penchés sur le sujet en utilisant des modèles quantitatifs (Chang et al., 2014 ; Yu et al., 2009 ; Ruiz-Torres et Mahmoudi, 2007 ; Berger et al., 2004). D'autres, avec des modèles qualitatifs, ont axé leurs recherches sur les approches et configuration organisationnelle de la gestion des risques de la chaîne d'approvisionnement (Christopher et al., 2011 ; Blos et al., 2009 ; Chopra et Sodhi, 2004 ; Zsidisin et al., 2000).

En effet, les solutions du FCA peuvent aider les partenaires à mieux gérer les risques inhérents à la chaîne d'approvisionnement, notamment en réduisant les problèmes de délai de paiement. Ces solutions peuvent également améliorer la relation entre les partenaires de la CA, réduire les problèmes de rupture de stock et favoriser l'augmentation du volume des ventes.

### **1.2.1.1. REDUCTION DES RISQUES FINANCIERS**

Les aspects liés aux flux financiers sont très souvent négligés dans la littérature de la gestion des risques de la CA. Zsidisin et al. (2000) présentent les flux financiers comme des sources potentielles de risques au sein de la chaîne d'approvisionnement, mais ne vont pas plus loin dans leur analyse. Christophe et al. (2011) font état de la nécessité d'une approche multidisciplinaire pour la gestion des risques, mais ne mettent pas un focus sur la prise en compte des flux financier. Cependant, Caniato et al. (2016) exposent, dans leur revue de la littérature, les travaux d'auteurs qui ont adopté une perspective davantage centrée sur la gestion des risques liés aux flux financiers. Une recommandation fréquemment suggérée pour remédier aux prétendues chaînes de défaut de crédit commercial (Boissay et Gropp, 2007 ; Coricelli et Masten, 2004) consiste à allouer, au moyen de politiques et de produits financiers appropriés, des liquidités aux grandes entreprises bénéficiant d'une trésorerie abondante. Cela vise à faciliter le financement des fournisseurs, principalement des PME, rencontrant des contraintes de trésorerie (Boissay et Gropp, 2007). Cette perspective est entièrement en accord avec le concept du financement de la chaîne d'approvisionnement (FCA) tel que décrit par Seifert (2010).

L'étude de la gestion des risques de la CA par le prisme des flux financier est un sujet particulièrement pertinent ces dernières années, car les entreprises manquent cruellement de la liquidité. De surcroît, la crise de Covid-19 et le conflit russo-ukrainien ont perturber les chaînes d'approvisionnement mondiales, tout en causant une inflation au niveau planétaire. De fait, dans cet environnement de turbulence, les prêts bancaires ont tendance à se contracter, en entraînant des conséquences perverses sur les crédits inter-entreprises. En effet, les délais de paiement fournisseurs et les délais

de règlement clients s'allongent inexorablement en période de crise (Klapper et Randall, 2011). Les crises de liquidité induisent à un recul des crédits inter-entreprises, en amplifiant le risque de défaut et les retards de paiement. En outre, ces comportements conduisent à une augmentation des risques financiers de la CA (Raddatz, 2010). En outre, les entreprises centrales, qui ont souvent une trésorerie confortable, ont tendance à tenir une pression sur le flux financier de la chaîne d'approvisionnement, augmentant ainsi le niveau du risque de celle-ci (Tang et Moro, 2019).

Lors d'un choc économique, les petites et moyennes entreprises (PME) sont les plus touchés, car elles disposent généralement de ressources financières modestes (Cowling et al., 2020). Des études montrent que la défaillance d'une entreprise perturbe l'ensemble de la chaîne. Telle une onde de choc, l'effet se propage le long de toute la chaîne d'approvisionnement, et elle ne s'arrête que lorsqu'elle atteint une grande entreprise avec une trésorerie confortable (Boissay et Gropp, 2007). On parle alors de l'effet de contagion des faillites d'entreprises, qui est largement étudié dans la littérature (Kwon et Lee, 2018 ; Chava et al., 2011 ; Duffie, et al., 2009 ; Chava et Jarrow, 2004). Les écrits sur la contagion mettent en évidence les différents facteurs qui répandent les chocs d'une entreprise à l'autre. Hertz et al., (2008) étudient l'effet de contagion par le prisme de la théorie du compromis, « les actions des fournisseurs et des clients des entreprises en difficulté sont souvent citées comme une source de coûts indirects pouvant survenir en cas de faillite imminente. Les fournisseurs peuvent imposer des coûts aux entreprises en difficulté en ne fournissant pas de crédit commercial, en renonçant à conclure des contrats à long terme ou en retardant les expéditions. Les clients, qui se méfient de la qualité des produits, de la valeur réduite des garanties, de la continuité de l'approvisionnement et de la facilité d'entretien,

imposent des coûts en déplaçant les achats vers des fournisseurs existants et/ou nouveaux ». Ainsi, toute la chaîne d'approvisionnement se trouve ébranlée. En outre, les fournisseurs jouent un rôle crucial dans la chaîne d'approvisionnement au vu de la place dont ils jouissent au sein de celle-ci. En effet, les fournisseurs sont positionnés en amont de la chaîne, leur conférant une fonction prépondérante dans le processus de production, d'exploitation et de distribution au sein de la chaîne d'approvisionnement (Yan et al., 2021).

Cependant, de nombreux fournisseurs, qui sont en général des PME, présentent un risque financier élevé en raison de leur accès limité au capital et des coûts élevés du BFR. Dans un contexte de turbulence, les entreprises compensent les contractions des prêts bancaires par une utilisation accrue de crédit commercial. En effet, nous assistons à une hausse significative des délais de paiement fournisseurs, tout en réduisant les délais de règlement clients. Le risque de pénurie de liquidités augmente considérablement à mesure que l'on descend dans la chaîne d'approvisionnement (Jinjarak, 2015), mettant ainsi en péril les fournisseurs les plus petits. C'est la raison pour laquelle les DO et les fournisseurs collaborent afin d'améliorer les conditions financières du fournisseur, et d'optimiser le rendement de liquidité des DO (Loughlin, 2012). Ainsi, ils renforcent la résilience de la chaîne d'approvisionnement en mettant en place des stratégies de collaboration au sein de celle-ci. En effet, dans un souci de gestion optimale des risques financiers de la chaîne d'approvisionnement, les organisations se tournent massivement vers des solutions du FCA. Nous rappelons que le FCA, dans sa définition la plus large, est une pratique qui permet d'optimiser les flux financiers au sein des chaînes d'approvisionnement. Ainsi, le FCA offre une coordination de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement par la gestion des flux financiers (Lee et Rhee, 2011 ; Jaber et Osman, 2006).

### 1.2.1.2. REDUCTION DE L'ASYMETRIE DE L'INFORMATION

Le flux de l'information a toujours été le fondement d'une chaîne d'approvisionnement efficace et efficiente. La symétrie d'information dans une CA permet particulièrement de réduire l'incertitude et d'augmenter sa réactivité (Ellram et al., 2004). Dans la gestion d'une chaîne d'approvisionnement, le niveau de partage des informations et la qualité de celle-ci sont largement discutés comme des facteurs concourant à la construction d'un avantage concurrentiel solide (Li et al., 2006). Au sein d'une CA, le flux de l'information revêt plusieurs caractères, notamment les transactions, la dette, mais également des informations plus générales comme la politique, le marché et l'environnement. Fu et al., (2020) soulignent que « *ces informations peuvent être utilisées pour réduire les risques d'investissement et les coûts en capital des projets de financement au sein des CA, améliorer les décisions financières et optimiser le financement* ».

#### *La perspective des institutions financières*

L'un des articles scientifiques les plus importants traitant des flux d'information dans la gestion du FCA, est l'article de Fu et al., (2020) intitulé : *Towards an integrated conceptual framework of supply chain finance : An information processing perspective* (vers un cadre conceptuel intégré du financement de la chaîne d'approvisionnement : une perspective de traitement de l'information). Les auteurs construisent un cadre conceptuel des flux de l'information basé sur la théorie du traitement de l'information et axé sur la perspective des fournisseurs du FCA. Ces derniers peuvent être une banque ou une plateforme numérique administrée par une fintech. Il est important de rappeler que les institutions financières sont constamment confrontées à un environnement turbulent et instable. Il y va donc de la stabilité du

système du FCA, que de gérer de façon optimale les informations financières au sein de la CA. La gestion optimale des flux d'informations est la garantie d'une offre de service efficace. Il existe principalement trois sources d'incertitudes auxquelles les fournisseurs du FCA sont confrontés (Fu et al., 2020).

*L'incertitude liée aux entreprises clientes.* Les fournisseurs du FCA sont obligés de maîtriser les risques liés aux caractéristiques de leurs clients. De fait, des garanties sont souvent demandées afin de réduire les aléas moraux de ces derniers. En outre, cela permet aux institutions financières de juger de la qualité de leurs clients, ainsi réduire les coûts d'agence de la dette. Jensen et Meckling (1976) définissent les coûts d'agence de la dette comme un problème lié à la substitution d'actif. Il s'agit des risques inconsidérés pris par les actionnaires après avoir contracté une dette, notamment en investissant dans des projets plus risqués alors que dans le cas de mobilisation des fonds propres, le risque est plus modéré. Cela est expliqué par le fait que les actionnaires cherchent un rendement élevé en investissant dans des projets très risqués. Le coût du capital est alors déterminé sur la base des trois leviers tels que la durée du financement, le volume et le taux de l'emprunt (Fu et al., 2020). Dans le cadre d'un dispositif du FCA, les institutions financières cherchent alors une situation dans laquelle le coût du capital est supérieur aux frais de refinancement, rajoutent les auteurs. Ces dernières années, il est plus aisé pour les banques d'accéder à des informations relatives aux données financières de leurs clients. À l'ère de *Big data*, les banques peuvent déterminer, analyser et anticiper les risques financiers de leurs clients. Cependant, les petites entreprises ne sont pas souvent équipées d'une infrastructure informatique adéquate, qui permettrait l'étude des risques dans des bonnes conditions. Liebl et al., (2016) soulignent que les entreprises ne mettent en

place une nouvelle infrastructure informatique pour accueillir le FCA, que si les avantages couvrent entièrement les coûts engagés.

*Les incertitudes liées à l'environnement macro-économique* sont en nombre de cinq selon Fu et al., (2020) : politique, économique, technologique, juridique et naturel. Nous ne retiendrons que les trois premiers facteurs. Les décideurs politiques jouent un rôle prépondérant dans la promotion et la mise en place des réglementations relatives aux solutions du FCA. En effet, la politique industrielle d'un État exerce une influence considérable sur la mise en place des offres du FCA (Birthal et al., 2017). En France la LME est le parfait exemple, car celle-ci en réglementant les délais de paiement, incite les entreprises à trouver des solutions de financement de la trésorerie. Mais également, Liebl et al., (2016) dénotent que la fiscalité en raison de son impact sur les coûts de transaction, peut être un obstacle dans la mise en œuvre des solutions du FCA.

Les facteurs économiques conditionnent également l'offre des FCA, notamment la conjoncture économique, les crises financières, les taux de change. Ce n'est pas ironique de considérer que les offres de financement de la chaîne d'approvisionnement sont plus rentables durant les contextes économiques tendus. De surcroît, les demandes des FCA explosent à cause des entreprises qui souhaitent améliorer leurs trésoreries.

La numérisation du monde du travail influence de manière importante la relation qu'entretiennent les entreprises entre elles, notamment au sein de la chaîne d'approvisionnement. « *Les technologies du FCA peuvent rendre la finance moderne plus rapide, plus complexe, plus globale, plus interconnectée et moins humaine* » soulignent Fu et al., (2020) sur la base des travaux de Tsai et Kuan-Jung, (2017). Avec l'avènement des plateformes numériques propulsées par des fintechs, le FCA est de

plus en plus performant et efficient, les coûts de transaction sont quasiment nuls. Elles jouent également un rôle principal dans l'amélioration de la relation des entreprises au sein d'une même chaîne d'approvisionnement, du fait de la transparence et du partage de l'information (Levina et Vilnai-Yavetz, 2015). De l'autre côté, les grandes banques sont obligées de suivre le mouvement, au risque d'être à la traîne. Du coup, elles investissent en masse dans des technologies des systèmes d'information pour améliorer l'efficacité des solutions du FCA.

*L'incertitude liée à la collaboration intraorganisationnelle et interorganisationnelle.*

La collaboration intraorganisationnelle est définie comme le partage des intérêts et des objectifs afin d'améliorer la circulation d'informations au sein d'une organisation (Wuttke et al., 2013). La collaboration entre les différents départements d'une entité, est fortement corrélée à une adoption réussie et efficace du FCA (Fischer et Himme, 2017). Dans le contexte du FCA, il est impératif que les départements des achats et financiers coordonnent leurs efforts pour optimiser l'utilisation de la solution du FCA et aligner la logistique sur le financement. Les solutions du FCA sont généralement basées sur une approche de la collaboration interorganisationnelle. Afin de permettre aux PME d'accéder à un financement, les banques se basent sur la qualité de signature des DO. L'asymétrie de l'information rencontrée par les institutions financières est palliée par la collaboration interorganisationnelle entre le DO et ses fournisseurs. Le partage des informations entre les DO et leurs fournisseurs est déterminant pour l'efficacité globale des FCA (Wandflub et al., 2016).

### 1.2.1.3. AMELIORATION DE LA RELATION DE CONFIANCE AU SEIN DE LA CA

La confiance est la base d'une collaboration saine et pérenne. Le concept de la confiance a fait l'objet d'un très grand nombre de recherche, dans des nombreuses disciplines telles que la psychologie, la sociologie, l'économie, la gestion et l'informatique (Jiang et al., 2022). La confiance est un sujet aussi vieux que le monde, et elle est la base de notre civilisation. Elle est essentielle dans la compréhension du comportement commercial des organisations. En effet, nous pouvons la concevoir comme le fruit des attentes en matière de bénéfices futures, des expériences passées et de l'interaction avec les autres (Poppo et al., 2016). Sur la base des travaux antérieurs (Paliszkiewicz et Chen, 2021 ; Fu et al., 2020 ; Castaldo et al., 2010 ; Fellenz et al., 2009), Jiang et al., (2022) s'aventurent à définir la confiance à travers trois de ses caractéristiques :

- « *La confiance est l'attente du sujet quant à la possibilité subjective du comportement spécifique de l'objet* » (Fu et al., 2020) ;
- « *La construction de la confiance est un jugement global sur la capacité, l'honnêteté et la fiabilité d'un objet basé sur la maîtrise de son comportement historique* » (Fellenz et al., 2009) ;
- « *La confiance doit être constamment modifiée avec le changement du résultat du comportement de l'objet* » (Paliszkiewicz et Chen, 2021 ; Castaldo et al., 2010).

Dans le FCA, le concept de la confiance est crucial dans la compréhension de la relation entre les fournisseurs, les DO et les institutions financières. En effet, les parties collaboratrices forment des nœuds de confiance entre elles, donnant naissance à un réseau de confiance (Jiang et al., 2022). Le crédit commercial existant entre un DO et

son fournisseur reflète parfaitement cette relation de confiance. Marak et Pillai (2019) considèrent que la confiance est une partie intégrante des techniques du FCA. D'ailleurs, la pérennité de la collaboration est fortement corrélée avec la notion de la confiance dans la relation avec ses partenaires. De fait, il est important d'instaurer un climat d'« honnêteté » et de « bienveillance » pour bâtir une relation de confiance avec ses partenaires (Martin, 2017). Plusieurs auteurs se sont intéressés à la notion de confiance au sein du FCA (Wuttke et al., 2013b ; Liebl et al., 2016 ; Ta et al., 2018 ; Chen et al., 2019). Les preuves empiriques sur la collaboration montrent que les entreprises coopèrent rarement de manière aussi théorique, et que le manque de confiance des partenaires de la chaîne d'approvisionnement constitue souvent un obstacle insurmontable (Barratt, 2004 ; Soosay et Hyland, 2015).

La disproportion du pouvoir de négociation peut facilement conduire à une répartition asymétrique des avantages, donc dégrader la confiance des parties. Dans la plupart des chaînes d'approvisionnement, les grands donneurs d'ordres ont la possibilité d'étendre les délais de paiement, tandis que les petits fournisseurs ont tendance à demander un paiement anticipé sans compensation avec leurs partenaires de collaboration (Strom, 2015). Plusieurs chercheurs ont également souligné que les entreprises n'accordent généralement pas de crédit commercial de manière délibérée, mais que c'est dû essentiellement à l'effet coercitif des entreprises focales en raison de leur position sur le marché (Seifert et Seifert, 2011). En effet, la répartition unilatérale du pouvoir de négociation entraîne une augmentation du BFR des petits fournisseurs, ce qui augmente simultanément le risque de faillite des PME et accroît l'instabilité de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement. Il est essentiel de souligner que la confiance a ses limites, représentées par le risque maximal envisagé par les parties. En

réalité, les partenaires collaborateurs accordent leur confiance à l'autre jusqu'à un certain point.

Longtemps, les institutions financières ont basé leur confiance à l'égard de leurs clients sur une étude de risque approfondie de leur santé financière, leurs notations de crédit, leurs marchés, leurs organigrammes, entre autres. C'est ce que Jiang et al., (2022) ont appelé la « *confiance directe* ». Elle est le fruit d'une étude approfondie de la santé financière de l'entreprise et de son environnement mené par la banque (Quan, 2002). La solvabilité est la mesure de fiabilité sur laquelle s'appuient les prestataires de service financiers. Elle est alors reflétée par le cote de crédit de l'entreprise. La littérature financière s'accorde sur le fait que la cote de crédit est « une représentation acceptable de la capacité d'une entreprise à être digne de confiance » dénotent Ta et al., (2018). Cependant, l'émergence du FCA a changé le paradigme traditionnel d'évaluation de crédit. La santé financière d'une seule entreprise n'intéresse plus les banques. Les banques offrent dans le cadre des dispositifs du FCA des services de financement aux entreprises en amont et en aval de la chaîne d'approvisionnement, sur la base de la cote de crédit des entreprises pivots. Nous assistons alors à une révolution, mais aussi à l'évolution de la confiance directe à une confiance indirecte (Jiang et al., 2022). La confiance indirecte facilite grandement le travail du banquier. Il fait affaire avec ses clients historiques, pour lesquels le risque est connu depuis longtemps, sans se soucier des risques que présentent les fournisseurs qui profitent des financements de la banque.

#### 1.2.1.4. AMELIORATION DE LA PERFORMANCE DE LA CA

À l'intérieur d'une chaîne d'approvisionnement, l'opérationnel et la finance représentent deux aspects indissociables. Jusqu'à présent, les gestionnaires de la supply chain les considéraient cependant de manière distincte. L'avènement des FCA a changé ce paradigme, fusionnant les deux aspects en une seule entité. Fini la gestion des flux de matières sans considération des flux financiers ; la direction des achats travaille désormais en étroite collaboration avec la direction financière dans le cadre des dispositifs du FCA. En conséquence, les FCA apportent une amélioration à la performance opérationnelle et financière de la chaîne d'approvisionnement.

##### 1.2.1.4.1. L'AMELIORATION DU FLUX PHYSIQUE AU SEIN DE LA CA

Dans un monde idéal, le DO paye ses fournisseurs une fois qu'il a reçu sa commande. Cependant, il est courant que les fournisseurs accordent un délai de règlement à leurs clients, il s'agit d'un crédit commercial. Concrètement, ils accordent un financement court terme à leurs DO sans contrepartie. Ces délais dépendent largement du pouvoir de négociation du DO. Le comportement de commande des DO est influencé par le délai de règlement, donc du crédit commercial.

Les approches du FCA permettent de trouver un compromis, en accordant un délai de règlement élevé aux DO et un paiement anticipé aux fournisseurs. Cette optimisation du BFR qu'offrent les FCA, permet à la chaîne d'approvisionnement d'améliorer ses offres. Chen et al., (2019) affirment que « certaines grandes entreprises considèrent les solutions du FCA comme un moteur essentiel pour stimuler les fournisseurs afin

*d'améliorer la qualité des produits, de raccourcir les délais de livraison et d'augmenter la satisfaction des clients* ». De facto, les FCA participent pleinement à la croissance de la compétitivité des entreprises utilisatrices. La participation de l'efficacité opérationnelle à la croissance de l'attractivité concurrentielle a été démontrée par plusieurs études (Janssen, 2006 ; Phan, 2003 ; Porter, 1980 ; Porter, 1989). En effet, les FCA donnent aux DO la capacité d'optimiser leur crédit commercial auprès de leurs fournisseurs, sans détériorer la santé financière de ces derniers. Allonger ses délais de règlements, permet aux DO d'augmenter ses commandes auprès de ses fournisseurs. Ayant gagné en souplesse de trésorerie, le DO peut ainsi soutenir sa croissance en augmentant ses stocks. D'ailleurs, une croissance de la capacité de commandes est synonyme, pour le DO, d'une réduction des coûts d'achats. En outre, une augmentation considérable de la marge à la suite d'une réduction du coût des biens vendus pour le DO. Des nombreuses recherches ont démontré la participation des solutions du FCA à l'amélioration de la performance opérationnelle en termes de rentabilité et de marge d'exploitation.

Parallèlement, les fournisseurs optimisent leurs BFR avec les règlements anticipés qu'ils reçoivent. Les techniques du FCA, en améliorant le flux financier de la chaîne, participent à l'augmentation de la qualité des produits. Cette arrivée de liquidités fraîches offre à ces derniers un nouveau souffle, leur permettant de gagner en souplesse opérationnelle. Ils peuvent alors s'investir pleinement dans l'amélioration de leurs offres et les délais de livraison. Ils pourront également améliorer leur marge opérationnelle à la suite d'une réduction des coûts financiers. Nous pouvons donc affirmer que les FCA permettent aux fournisseurs de gagner en compétitivité en accélérant sa performance opérationnelle. Le FCA peut également être moteur d'innovation pour les fournisseurs (Chen et al., 2019). En effet, les fournisseurs sont

incités à investir davantage dans leur appareil économique, suite à la liquidité mise à leur disposition.

#### 1.2.1.4.2. L'OPTIMISATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

La faillite des PME est due principalement à leurs faibles compétences en matière de gestion des flux de trésorerie (Flint, 2017). Il est donc crucial que les entreprises prennent conscience de l'importance de la bonne gestion des flux financier. Wuttke et al., (2016), affirment que le FCA est une solution de financement alternative qui permet de résoudre les pressions de liquidités grâce à des coûts de capital très bas, des délais de paiement prolongés et l'optimisation du besoin en fonds de roulement (BFR) au sein de la chaîne de valeur. More et Basu (2013), soulignent également que des institutions financières se reposent sur des techniques du FCA pour répondre aux besoins en capital des PME. De fait, assurer la stabilité de la chaîne d'approvisionnement.

L'influence de la gestion du BFR sur la performance de l'entreprise a toujours été un sujet prisé par les chercheurs (Setianto et al., 2022 ; Baños-Caballero, 2016 ; Dhieux, 2015 ; Deloof, 2003 ; Shin & al. 1998) et ce, depuis que Smith (1980) a affirmé que la gestion du BFR jouait un rôle prépondérant dans la rentabilité de l'entreprise, ainsi que sa valeur. D'autant plus que le BFR est particulièrement important pour les PME en raison des difficultés qu'elles rencontrent sur les marchés de capitaux à long terme. Par définition, le BFR représente une somme que l'entreprise doit mobiliser pour couvrir un besoin résultant des décalages des flux de trésorerie correspondant aux décaissements et aux encaissements. Le BFR est composé principalement de trois

postes comptables, à savoir les créances client, les stocks et les dettes fournisseurs. Il est aujourd'hui communément admis que l'optimisation du BFR est fortement corrélée à la performance de l'entreprise, puisqu'il existe des multitudes des travaux démontrant cela. En 1998, Shin et Soenen (1998), démontraient déjà dans leurs travaux, que le dirigeant peut améliorer la performance de son entreprise par une gestion optimale du BFR, en travaillant sur la relation du *Cash Conversion Cycle* et la performance des entreprises américaines cotées. Dans l'optique de justifier la performance de la PME par le prisme de la gestion du BFR, Dhieux (2015) conclut, après une étude empirique menée auprès de 3 397 entreprises françaises sur la période 2006-2012, qu'il existe une relation négative entre les composants du BFR et le ratio de la rentabilité d'exploitation.

A contrario, une entreprise court un risque de faillite avec une mauvaise politique de gestion du BFR. Smith (1993) démontre qu'un grand nombre de faillites observé durant ses travaux sont dues à l'incapacité des entreprises à maîtriser leur BFR. Dans le même élan, Rafuse (1996), Berryman (1983) et Dunn & Cheatham (1993), ont tous mis en évidence qu'une mauvaise gestion du BFR est une des principales causes de faillite des PME. Du Jardin et Séverin (2015) affirment que plusieurs études (M. Rafuse, 1996 ; J. Berryman, 1983 ; P. Dunn et L. Cheatham, 1993) menées au Royaume-Uni et aux États-Unis confirment qu'une mauvaise gestion du BFR est l'une des causes qui concourent les plus à la faillite des PME. Dans un contexte économique turbulent, plusieurs choix de gestion du BFR s'offrent aux PME : « conservatrice, agressive ou prudente » énumèrent Du Jardin et Séverin (2015). La gestion conservatrice consiste à financer principalement son BFR par des ressources à long terme. La gestion agressive consiste à réduire le plus possible les actifs circulants, cela peut conduire à des crises d'illiquidité selon l'auteur. Et enfin, la gestion prudente consiste à faire une

distinction entre les actifs circulant structurels et les actifs circulants conjoncturels. Elle consiste donc à ne financer que les actifs circulants conjoncturels par des ressources à court terme. En outre, il est important de noter que la gestion du BFR relève de la stratégie de l'entreprise. Par conséquent, cela relève de l'arbitrage financier entre les marges et les coûts.

Le FCA a rabattu les cartes sur les certitudes liées à la gestion des supply chain, et que l'intégration des paramètres des flux financier dans la chaîne était indispensable. Les FCA prônent la gestion optimale des flux financier au sein des CA, afin de sécuriser celles-ci. Ces financements permettent également de gagner en souplesse, donc en performance. Les techniques du FCA sont des financement court terme, qui permettent aux DO et à leurs fournisseurs d'optimiser leurs flux de liquidité, notamment leurs BFR. Tous les composant du BFR son impacter positivement par les FCA, notamment les délais de paiement, les stocks, les créances client, ainsi que les dettes fournisseurs.

## 2. DE L'AIC A LA CONSTELLATION COLLABORATIVE : LE MODELE ORGANISATIONNEL

---

---

Dans cette section, nous plongerons dans l'émergence de l'AIC en tant que modèle organisationnel novateur, la "constellation collaborative". L'AIC a émergé comme une réponse innovante aux besoins de collaboration croissants au sein des organisations. Il représente un changement de paradigme dans la manière dont les entreprises envisagent la gestion de leurs relations financières et de leurs processus d'approvisionnement. Cette émergence résulte de la recherche d'efficacité, de transparence et de flexibilité dans la gestion des opérations financières. Pour mieux comprendre l'AIC, il est essentiel d'examiner le modèle traditionnel de l'affacturage. L'affacturage, également connu sous le nom de factoring, est un dispositif financier classique dans lequel une entreprise cède ses créances clients à une institution financière (le factor) en échange d'un paiement anticipé. Cela permet à l'entreprise de disposer rapidement de liquidités pour ses besoins opérationnels. Cependant, l'affacturage traditionnel présente des limites, notamment en termes de confidentialité, de coûts, et de flexibilité. Il ne répond pas toujours aux besoins des entreprises modernes axées sur la collaboration et la gestion transparente des transactions. C'est ainsi que l'avènement de l'AIC en tant que dispositif a pris forme pour pallier les inconvénients de l'affacturage traditionnel.

## 2.1. L'AFFACTURAGE TRADITIONNEL

---

Dans un contexte de turbulence, la survie des PME dépend fortement de leur santé financière. Toujours est-il que l'accès au crédit est de plus en plus ardu en période de crise. Les banques revoient à la hausse leurs exigences en matière d'octroi de crédit, par soucis de gestion des risques. D'ailleurs, il est important de rappeler que les PME constituent la trame du tissu économique de la France. Leurs rôles dans l'économie française ne sont plus à démontrer ; elles représentent 48,5 % de l'emploi salarié et 44 % de la valeur ajoutée<sup>3</sup>. En 2019, la France comptait plus de 4,1 millions de PME, soit 99,9 % des entreprises.

Cependant, les PME souffrent toujours du manque de liquidité pour financer leur cycle d'exploitation. L'atmosphère économique actuelle étouffe les PME, à cause de leur taille réduite, l'accès au crédit est de plus en plus ardu. Cela est dû principalement à leur incapacité de fournir des contre-garanties aux banques. Par définition, les PME sont foncièrement dépendantes des dettes court terme (Peel & al, 2000). Par conséquent, les PME se tournent généralement vers le crédit commercial. La crise du Covid-19 a mis en évidence l'importance du crédit commercial dans le financement et la santé de l'économie française. Le crédit commercial consiste à octroyer de délais de paiement plus ou moins long à un DO par son fournisseur. « *En accordant des délais de paiement, le fournisseur se prive dès lors de liquidités à court terme et les prête donc implicitement à ses clients* »<sup>4</sup>. En France, le poids du crédit commercial est colossal, donc présente un enjeu majeur.

---

<sup>3</sup> <https://www.economie.gouv.fr/cedef/chiffres-cles-des-pme>

<sup>4</sup> <https://www.optionfinance.fr/analyses/le-credit-commercial-en-temps-de-crise>

La loi de modernisation de l'économie (LME) de 2008, régle les délais de paiement pratiqués par les entreprises. Elle fixe le délai maximum de règlement contractuel à 60 jours à compter de la date d'émission de la facture. En effet, cela permet de protéger les petits fournisseurs contre les abus des gros DO, qui cherchent généralement à prolonger leur délai de règlement. Deux modalités de paiement s'offrent aux entreprises dans le cadre de la LME :

- ⇒ la première modalité consiste à compter 45 jours à partir de la date d'émission de la facture, ainsi l'échéance est fixée pour la fin du mois au cours duquel les 45 jours sont atteints ;
- ⇒ la deuxième méthode consiste à compter 45 jours à la fin du mois d'émission de la facture.

L'article L. 442-6 du Code de commerce condamne les entreprises qui ne respectent pas les délais de règlement fixés par la LME pour pratique commerciale abusive. Elles encourrent une amende de 15 000 euros.

**Encadré 1 : Quelques chiffres sur l'affacturage**

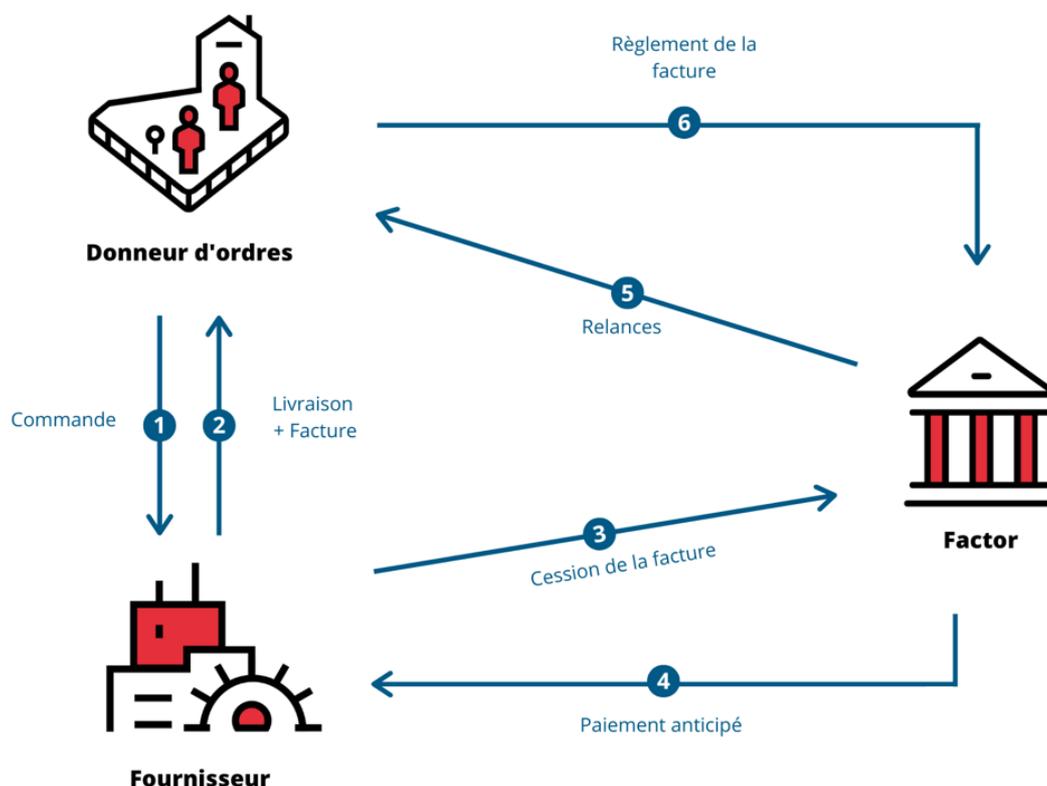
Selon une étude d'Androit Market Research (2019), le marché mondial de l'affacturage affiche une croissance annuelle remarquable, atteignant un taux de 14,6 %. Cette croissance spectaculaire le propulse vers un sommet financier considérable, prévoyant d'atteindre un montant phénoménal de plus de 9 275 milliards de dollars d'ici 2025. L'impact de l'affacturage est indéniable, en témoigne la dynamique de son expansion sur la scène mondiale. D'après les données de l'Association Française des Sociétés Financières (ASF), le marché mondial de l'affacturage a enregistré en 2021 une croissance substantielle de +13,5 %, représentant un volume de créances atteignant 3 094 milliards d'euros. Au cœur de cette performance, la Chine se distingue en tant que leader incontesté avec un chiffre d'affaires de 470 milliards d'euros, occupant la première place à l'échelle mondiale. L'Europe, quant à elle, assume un rôle prépondérant dans ce domaine, avec un volume de 2 030 milliards d'euros, établissant sa position de premier contributeur à l'échelle globale. La France maintient son statut de championne incontestée de l'affacturage en Europe, avec un volume de 353 milliards d'euros, ce qui équivaut à une part de marché de 18 % en 2021, tout en conservant sa deuxième place sur le plan mondial. En Europe, la Grande-Bretagne se classe en deuxième position, suivie de l'Allemagne, de l'Italie et de l'Espagne, respectivement avec des parts de marché de 16,2 %, 15,2 %, 12,7 % et 9,8 %. À noter que près de 32 000 entreprises françaises ont régulièrement recours à l'affacturage. En France, l'affacturage a acquis un statut prépondérant depuis 2018, devenant la principale source de financement à court terme, surpassant ainsi le traditionnel découvert bancaire (Banque de France, 2022). Cette évolution témoigne de la confiance croissante des entreprises envers l'affacturage en tant que moyen de financement robuste et fiable pour soutenir leur croissance et leur stabilité financière.

L'affacturage est une technique de financement anticipé de factures, assuré par des établissements financiers spécialisés, appelés sociétés d'affacturage (Factor). L'affacturage est une technique très efficace pour les fournisseurs qui souhaitent optimiser leur trésorerie réduire les risques inhérents aux retards de paiement des clients (Zheng et al., 2020). Il s'agit d'un financement orienté court terme, avec une approche de mobilisation des créances clients. L'affacturage permet aux fournisseurs d'accéder à la liquidité par le biais des prêts immédiats sur la base des factures mobilisées (Kouvelis et Xu, 2021). De fait, le fournisseur peut facilement investir dans sa production. L'affacturage procure au client à la fois des prestations de renseignement commercial, d'assurance-crédit et de financement. C'est à la fois un service et un financement. Quand le factor reçoit les lots de factures, il les reçoit en subrogation commerciale, c'est-à-dire que la propriété des factures est transférée au factor. La subrogation est un mode transmission des créances, une opération juridique triangulaire. Le subrogeant, propriétaire d'un droit de créance cède au subrogataire, la subrogation. Le subrogé est le tiers dont le subrogeant détient une créance. Dans le cas de l'affacturage, le fournisseur est le subrogeant qui cède les créances de ses clients, qui sont les subrogés, à un factor, le subrogataire. Contrairement aux formes traditionnelles de financement de la trésorerie, l'affacturage est la cession des créances auprès d'un factor. De fait, les créances cédées sont retirées des comptes du fournisseur et deviennent la propriété du factor (Klapper, 2006).

En échange d'une commission d'affacturage, l'affactureur se charge de la gestion du compte-client de l'entreprise cliente. Il incombe au factor de relancer le cas échéant les subrogés. Le cédant est payé dans les 24 à 48 heures, la totalité des montants de ses factures. Il peut aussi proposer une panoplie d'outils et de services selon les options et la solution que peut choisir le client :

- le recouvrement amiable et éventuellement contentieux des règlements ;
- le lettrage et l'imputation des règlements perçus par le factor ;
- l'assurance-crédit pour se couvrir contre l'insolvabilité des DO...

FIGURE 2 : SCHEMA DE L'AFFACTURAGE



1. le DO commande un bien ou un service.
2. la livraison du bien ou service, ainsi que la facture. Le DO a la possibilité de payer ultérieurement son fournisseur.
3. en attendant, le fournisseur ayant un besoin ponctuel de liquidité, cède sa facture au factor.
4. le factor finance la facture en minorant une commission dessus.

5. *le factor se charge de la gestion du poste-client.*
6. *à l'échéance le DO paie le factor.*

Il existe plusieurs types de contrat d'affacturation. Le type de contrat dépend du besoin de l'entreprise. Ces techniques ont pour but de répondre de façon spécifique aux différentes attentes des entreprises. C'est ainsi qu'on peut recenser des techniques comme l'affacturation des achats, les affacturages import et export, l'affacturation confidentiel, l'affacturation au forfait, l'affacturation de la balance l'affacturation géré et l'affacturation non géré.

**L'affacturation import et export** permet de financer les factures internationales. L'affacturation import permet de dégager un financement pour effectuer des opérations d'achat à l'international, quant à l'affacturation export, il est réservé au financement et à la gestion des factures émises sur les clients internationaux.

**L'affacturation au forfait** se distingue de l'affacturation classique au niveau de la rémunération du factor. La rémunération de la gestion du poste-client est fixée selon un montant forfaitaire à payer quel que soit le montant des factures non échues. Cette variante de l'affacturation présente un avantage et un inconvénient : l'avantage est que le montant est fixe, donc peut faire objet d'une budgétisation, tandis que l'inconvénient majeur se trouve dans le fait que l'entreprise doit payer le montant forfaitaire au factor, mais elle ne dispose pas de factures non encore échues à présenter à ce dernier.

**L'affacturation de balance** offre à l'entreprise la possibilité de financer le solde de son poste client tout en conservant la gestion et le recouvrement de ses créances. Dans ce cas-là, l'entreprise garantie elle-même la défaillance de certains de ses clients.

**L'affacturage géré** consiste à transmettre que la gestion du poste-client sans en financer les créances. Cette technique est séyante aux entreprises qui souhaitent seulement de sous-traiter leurs postes clients pour des raisons d'économie de charges de gestion et de performance. Tandis que l'affacturage non géré consiste à financer une créance sans en céder ni la gestion ni le recouvrement. Cette technique est utilisée par les entreprises qui veulent conserver une relation directe avec leurs clients.

## 2.2. L'AFFACTURAGE INVERSE COLLABORATIF

---

Avec la montée du risque des factures factices et de la lourdeur administrative des contrats d'affacturage, les sociétés d'affacturage ont développé une nouvelle technique de financement, qu'ils ont baptisé affacturage inversé (AI). L'affacturage inversé est la solution la plus discutée dans la littérature sur la chaîne d'approvisionnement (Grüter & Wuttke, 2017 ; Liebl et al. 2016 ; Lekkakos et Serrano 2016 ; Caniato et al. 2016 ; de Goeij et al. 2016 ; Iacono et al. 2015 ; Pfohl et Gomm, 2009).

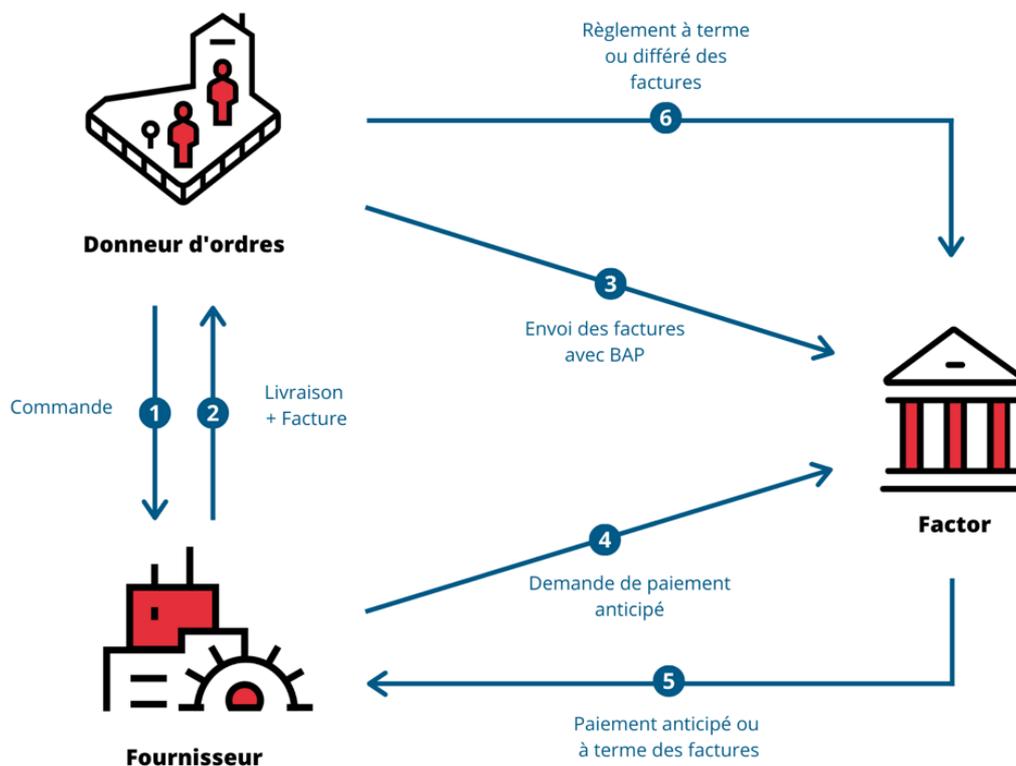
L'AI est une solution tripartite de financement anticipé des factures. À la différence, de l'affacturage traditionnel, c'est le donneur d'ordres qui est à l'initiative du programme (Grüter et Wuttke, 2017). Le reverse factoring (RF), selon sa terminologie anglo-saxonne, est à la base une initiative lancée par les grands comptes qui jouissent d'une excellente cote de crédit afin de sécuriser leurs chaînes d'approvisionnement. En effet, ce dispositif permet aux DO d'allonger leurs délais de paiement et de mettre à disposition de leurs fournisseurs un financement anticipé de leurs créances clients par le biais d'une plateforme numérique (Wuttke et al., 2013b). Le principe fondateur d'AI

est de transférer le risque portant sur le fournisseur vers le donneur d'ordres. Ce transfert de risque permet ainsi de rapprocher le coût de financement des fournisseurs à celui du DO. Et ce, dès lors que ce dernier s'engage à payer le partenaire financier de façon ferme et irrévocable (Mazars, 2012). Pour optimiser leur besoin en fonds de roulement (BFR) les DO se tournent de plus en plus vers l'AI. Cependant, certains DO ont en profité pour renforcer leur pouvoir sur leurs fournisseurs en les obligeant à adhérer au dispositif d'AI sous peine d'être évincés de l'écosystème (Wuttke et al., 2013). En contrepartie d'un paiement anticipé, le DO obtient un escompte sur ses factures. De surcroît, il reçoit une commission d'apporteur d'affaires du factor. Ainsi, l'intérêt principal recherché n'est alors que financier. De ce fait, la méfiance des fournisseurs à l'égard de ce dispositif s'installe.

Ces dernières années, une nouvelle forme plus collaborative d'AI fit son apparition. En effet, l'affacturage inversé collaboratif (AIC) a été amorcé par plusieurs *fintechs* dans le but de s'engouffrer dans ce *gap* qu'offrait ce marché. À la différence de l'AI, l'AIC se doit d'être plus « *juste* » pour se frayer une place. Par conséquent, ce dispositif donne le plein pouvoir aux fournisseurs : le pouvoir de choisir d'adhérer ou non au dispositif ; le pouvoir de mobiliser partiellement ou totalement ses créances. Par ailleurs, l'AI classique eu pour principal enjeu la mobilisation de l'escompte disponible auprès des fournisseurs. Ainsi, pour certains DO, le dispositif était utilisé pour maximiser leurs gains. Tandis que dans le cadre de l'AIC, le gain attendu par le DO n'est plus uniquement financier, mais aussi d'ordre opérationnel (Mazars, 2012). L'enjeu principal de l'AIC pour un DO est de sécuriser sa chaîne d'approvisionnement en mettant à disposition de ses fournisseurs stratégiques, des conditions de règlements avantageuses. En effet, les fournisseurs ont accès à des financements anticipés de leurs factures à des taux attractifs (Grüter et Wuttke, 2017). Les taux sont calculés sur la base

du risque du DO. Quant au DO, il peut bénéficier d'une extension de délais de règlement (Tanrisever et al., 2012). En effet, en injectant de la liquidité à moindre coût dans la chaîne d'approvisionnement, le DO préserve celle-ci, mais participe également à l'amélioration de sa performance (Tunca et Zhu, 2017). Il est aisé à ce jour de citer trois principaux avantages liés à l'utilisation de l'AIC. Premièrement, l'optimisation du BFR, en donnant accès aux fournisseurs à un paiement anticipé de leurs factures et en permettant aux DO de différer leurs règlements. Deuxièmement, les fournisseurs peuvent prétendre à un financement de moindre coût. Troisièmement, l'intégration de la banque dans le dispositif. En effet, les donneurs d'ordre (DO) et les fournisseurs évitent la double marginalisation, permettant ainsi à toute la chaîne d'approvisionnement d'accéder à un capital avec un coût très attractif. L'affacturage classique oblige les institutions financières (les prêteurs) à se doter d'une information complète et à jour sur la santé financière de tous les fournisseurs ayant le souhait de céder leurs créances, engendrant des coûts supplémentaires, afin de disposer d'une infrastructure informatique nécessaire. À l'inverse, sans jeu de mots, l'affacturage inversé requiert une récolte de données d'un seul donneur d'ordres pour l'ensemble de ses fournisseurs, ce qui réduit drastiquement les coûts d'information.

FIGURE 3 : AFFACTURAGE INVERSE COLLABORATIF



1. le DO commande un bien ou un service.
2. la livraison du bien ou service, ainsi que la facture. Le DO a la possibilité de payer ultérieurement son fournisseur.
3. le DO souhaitant payer en anticipation son fournisseur, envoie la facture au factor avec la mention « bon à payer ».
4. le fournisseur avisé, cède sa facture au factor.
5. le factor finance la facture sur la base du risque du DO, moyennant une commission.
6. le factor se charge de la gestion du poste-client, et à l'échéance le DO règle le factor.

### 2.2.1. LES AVANTAGES DE L'AIC

---

Le principe fondateur de l'AIC repose sur le transfert de risque entre le DO et ses fournisseurs, et ce transfert n'est rentable que s'il existe une différence de cote de crédit entre les deux. Des nombreux auteurs se sont intéressés à cette notion de taux d'intérêt au sein du dispositif d'AIC, notamment, Legrand et al., (2022) qui présentent l'AIC comme un arbitrage des taux d'intérêts. Ils expliquent que le taux de coût du capital est un point crucial pour profiter pleinement de l'optimisation apportée par le dispositif. En effet, l'AIC entraîne une baisse des coûts d'emprunt pour les fournisseurs, qui entraîne mécaniquement une augmentation de la liquidité et la réduction des coûts. Dans le même élan, une étude menée par Zhao et al., (2021) montre que la situation gagnant-gagnant de l'AIC dépend de manière importante, des facteurs liés au marché, notamment les taux d'intérêt. Ce constat a été également celui de Randall et Farris (2019), dans le cadre de leur étude sur le potentiel de différentiels de taux d'intérêts au sein d'une chaîne d'approvisionnement. Selon El-Said (2020), les facteurs suivants sont cruciaux pour l'efficacité de l'AIC, à savoir les prolongations des délais de paiement, les écarts de taux et des notations. D'autres ont mis l'accent sur le crédit interentreprise, le désignant comme l'accélérateur des ventes et l'optimisation de la liquidité (Lam et Zhane, 2021 ; Di Vaio et varriale, 2020).

La génération de revenus via l'AIC dépend de trois facteurs, comme l'ont démontré Tanrisever et al., (2015), à savoir la politique du BFR de l'entreprise, la volatilité des flux de liquidité et l'écart des coûts de financement entre les partenaires de la chaîne d'approvisionnement. Par ailleurs, de nombreuses études ont mis en évidence les avantages tirés par l'AIC, à savoir un coût de financement plus faible, une réduction

des coûts, une amélioration de l'accessibilité au financement, réduction de l'asymétrie d'information, amélioration des performances financières, et l'amélioration de la rentabilité. Dans les lignes qui suivent, nous exposons les avantages que procurent l'AIC au DO et ses fournisseurs.

#### **2.2.1.1. POUR LES DONNEURS D'ORDRES...**

L'AIC est généralement mis en œuvre par des DO qui sont pour la plupart des grands groupes privés ou institutionnels, avec un portefeuille de fournisseurs très important. L'avantage principal de l'AIC est l'amélioration des jours à payer en souffrance des DO. Le fournisseur étant payé par anticipation ou à l'échéance, le DO a la liberté de différer son règlement, ce qui lui permet d'avoir une gestion beaucoup plus fine de son BFR. Par ailleurs, L'AIC permet au DO de réduire son fonds de roulement net de 13 % (Seifert et Seifert, 2011). Le dispositif réduit également le risque de défaut du DO et fluidifie le processus de transaction entre lui et son fournisseur (Liebl et al., 2016). De plus, le DO a l'avantage de réduire son coût marginal d'achat en utilisant l'AIC, car il a la capacité de commander une quantité beaucoup plus élevée. En général, les fournisseurs ne permettent pas aux DO de dépasser un certain seuil d'encours. Par conséquent, l'AIC offre au DO la possibilité de réduire ses encours via des paiements anticipés et donc augmenter sa capacité de commande, d'où la réduction du coût d'achat. Plusieurs recherches suggèrent que le FCA améliore considérablement le flux de trésorerie du DO. En effet, l'augmentation de la liquidité au sein d'une entreprise conduit à une efficacité accrue des investissements et une amélioration des valeurs. Selon Haushalter et al., (2007), une trésorerie abondante permet à l'entreprise de mieux exécuter ses stratégies, notamment les investissements en recherche et

développement (R&D), les fusions et acquisitions et l'amélioration de la part de marché.

Dans un contexte de coût de production élevé, de la volatilité de la demande, des délais de paiement courts et une différence de coût de capital en faveur du DO, l'AIC offre un rendement plus important au DO par rapport aux paiements traditionnelle (Wu et al., 2019). Grüter et Wuttke (2017) précisent que le DO a intérêt à demander une prolongation de délais de règlement au lieu d'une réduction de prix. Cependant, l'AIC n'est avantageux pour que si le DO présente une cote de crédit plus élevé que son fournisseur. En effet, si le fournisseur se retrouve avec un taux plus élevé dans le dispositif d'AIC que s'il se finançait directement auprès de sa banque, l'utilisation de l'AIC n'est alors plus justifiée.

#### **2.2.1.2. POUR LES FOURNISSEURS...**

Quant au fournisseur, il accède à la liquidité à moindre coût, donc réduit ses risques liés à la trésorerie. L'AIC offre aux fournisseurs la possibilité apportés une valeur supplémentaire à leurs clients, en améliorant leurs processus et leurs parcs de production et en réduisant leurs coûts et les risques liés à l'asymétrie de l'information (Klapper, 2006). Les fournisseurs auront également la possibilité de recevoir un paiement anticipé à un prix réduit ou de recevoir un paiement dans le délai de paiement régulier. Cependant, il est indispensable que le volume de créances soit suffisamment attractif pour qu'un DO embarque son fournisseur dans le dispositif (Pellegrino et al., 2018).

Il est indispensable de rappeler que lorsqu'un fournisseur utilise un financement extérieur qui lui est coûteux, il a tendance à sous-investir et de renoncer à des opportunités commerciales (Carpenter et Petersen, 2002). Ce sous-investissement aura donc un impact désastreux sur toute la chaîne d'approvisionnement, car chaque maillon de la chaîne est indispensable pour la livraison des biens aux client final. En outre, une étude menée par Lekkakos et Serrano (2016) a mis en exergue que le fait d'utiliser l'AIC permettait aux fournisseurs de débloqué plus de 10 % du fonds de roulement. Quant au Van der Vliet et al., (2016), ils ont déclaré que du point de vue du fournisseur, l'AIC reste toujours supérieur au financement par emprunt traditionnel. En général, les DO proposent l'AIC à leurs fournisseurs historiques avec qui, ils ont une bonne relation (Liebl et al., 2016). En effet, dans le dessein de consolider sa collaboration avec ses fournisseurs, le DO peut leur offrir la possibilité d'intégrer le dispositif (Yu et Zhu, 2018 ; Jiang et al., 2016).

Cependant, des auteurs comme Martin (2017) ; Yan et Sun (2013) ont démontré que les fournisseurs qui ont des conditions de financement favorables, sont susceptibles de décliner la demande d'intégrer le programme de l'AIC. Il est alors nécessaire d'étudier les facteurs incitateurs à l'utilisation de l'AIC, plusieurs études ont été mené dans cette perspective.

### 2.2.2. LES FACTEURS D'ADOPTION DE L'AIC

---

L'affacturage inversé collaboratif peut améliorer les performances de la chaîne d'approvisionnement en facilitant des conditions de paiement plus longues pour les

DO et un meilleur accès au financement pour les fournisseurs. En théorie, toutes les entreprises ont intérêt à adopter la solution. Cependant, la réalité est toute autre, d'un côté les banques et les plateformes fintech peinent à embarquer les DO dans l'aventure AIC, d'un autre côté une fois le DO *onboardé*, il reste à régler la question de réticences des fournisseurs vis-à-vis de la solution. Ces derniers hésitent pour la plupart à se lancer dans le dispositif. Il existe des preuves empiriques d'une certaine hésitation et une résistance à l'adoption de l'AIC par les fournisseurs, nous rappelles Wuttke et al. (2016). Cette résistance se manifeste par un décalage entre la mise en œuvre du dispositif par le DO et son adoption par les fournisseurs préalablement sélectionnés. Ils rapportent que les craintes des fournisseurs concernent principalement l'augmentation potentielle des conditions des paiements des DO de manière agressive. Les fournisseurs estiment également que le dispositif ne couvrira que les fournisseurs de premier rang, en laissant de côté les autres maillons de la chaîne. En outre, les conclusions tirées par Wuttke et al., (2016), prétendent que les avantages de l'AIC dépendent très sensiblement des facteurs du marché, tels que les taux d'intérêt, les volumes de créances, ainsi que les objectifs du BFR des entreprises. Ils rajoutent qu'il est primordial d'examiner attentivement l'évolution de ces facteurs avant de participer ou de mettre en place un dispositif d'AIC.

Wuttke et al., (2016) arrivent à plusieurs conclusions concernant l'adoption de l'AIC, que nous trouvons pertinente pour notre thèse. Nous soulignons que ces chercheurs faisaient partie des précurseurs qui ont remis en question le paradigme dominant de l'époque, lequel affirmait que l'AIC est toujours bénéfique pour les donneurs d'ordre et qu'il doit être mis en place le plus tôt possible. En effet, il faut prendre en considération plusieurs facteurs avant de déployer l'AIC. Ils rajoutent : « *malgré les avantages évidents, de nombreux acheteurs pourraient être bien avisés de reporter leurs mises*

*en œuvre* ». Concernant leurs conclusions, ils mettent en évidence, l'importance d'un calendrier dans la mise en œuvre de l'outil. En effet, ils étudient l'impact des commandes, du taux d'intérêt et les conditions de règlements sur la pérennité de l'outil et le moment opportun de son déploiement. Les auteurs préconisent un déploiement au plus tôt pour les entreprises ayant un volume d'approvisionnement très conséquent. Surtout dans un secteur qui se distingue avec des conditions de règlement longues. Les auteurs relèvent que les fournisseurs utilisent l'AIC en grande partie, lorsque le DO présente une côte de crédit importante, un volume d'approvisionnement conséquent et des conditions de règlement élevé.

#### 2.2.2.1. LE POUVOIR DE NEGOCIATION DU DONNEUR D'ORDRES

Le pouvoir de négociation est une notion qui a fait couler énormément d'encre, et ses définitions sont multiples. Il s'agit de la force relative et l'asymétrie existant dans une relation, et qui a son importance lors de la négociation avec ses partenaires. Le pouvoir de négociation d'un acteur est faible lorsque celui-ci a plus à perdre dans la transaction (Draganska et al., 2010). Ce pouvoir peut être utilisé d'une mauvaise manière, à des fins personnelles. Strom (2015) dénote que l'asymétrie du pouvoir de négociation conduit généralement à une mal répartition des avantages dans la chaîne d'approvisionnement, où les gros DO peuvent exiger davantage de privilèges, notamment en allongeant leurs délais de règlement. À ce propos, Chen et al., (2019) ont relevé que « *la répartition unilatérale du pouvoir de négociation conduit à une augmentation du fonds de roulement net des petits fournisseurs, ce qui augmente simultanément le risque de faillite des PME et accroît l'instabilité de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement.* »

Cependant, il s'avère que ce même pouvoir est très important dans l'adoption de la solution de l'AIC par les fournisseurs. Canaito et al. (2016) affirme que le pouvoir de négociation des DO revêt un caractère crucial dans la mise en œuvre du dispositif de l'AIC. Le DO peut également sensibiliser ses fournisseurs à ce sujet-là. La bonne compréhension du dispositif d'AIC est importante afin d'améliorer et de renforcer son adoption par les acteurs économiques. De manière générale, les PME sont réticentes à l'idée d'explorer de nouveaux instruments financiers. Il est donc primordial que les donneurs d'ordres encouragent et sensibilisent leur réseau. Ainsi, la sensibilisation des fournisseurs aux avantages qu'offre l'utilisation de l'AIC est envisageable pour améliorer le taux d'adhésion de la solution.

Par ailleurs, de plus en plus de DO se reposent sur des plateformes technologiques qui offrent un service d'AIC, afin de promouvoir la solution auprès de ses fournisseurs. Ces fintechs étant spécialisées, elles sont plus à même de sensibiliser les fournisseurs sur la question.

#### 2.2.2.2. L'INFLUENCE DES TECHNOLOGIES FINANCIERES SUR L'ADOPTION DE L'AIC

Le terme *fintech* désigne des startups ayant couplés la technologie de l'information et celle des services financiers dans le dessein d'améliorer l'efficacité des services financiers et d'offrir à leur clients une grande transparence des processus (Omran et al., 2017). Les fintechs jouent un rôle de premier plan dans l'amélioration de l'efficacité et l'efficience des solutions de FCA, notamment l'AIC. Cela participe

grandement à l'acceptation de l'AIC par les acteurs économiques. En effet, les plateformes numériques développées par les fintechs sont basées sur une technologie de l'information sophistiquée. Elles offrent aux entreprises des avantages tels que l'optimisation des flux d'informations, de produits et de liquidités grâce à des algorithmes informatiques complexes, la réalisation d'économies d'échelle grâce à des processus automatisés qui réduisent les taux d'emprunt, le partage d'informations en temps réel sur toutes les transactions entre tous les acteurs de la chaîne d'approvisionnement grâce à des systèmes d'information interconnectés et offre également une flexibilité des conditions de crédit. Ces avantages sont rendus possibles par l'utilisation de grandes quantités de données, y compris des informations sur les utilisateurs de la plateforme, leurs transactions, leurs connexions sociales et leurs antécédents bancaires.

Plusieurs auteurs considèrent que le développement des fintechs à donner un nouvel élan aux dispositifs du FCA (Deng et Lu, 2017 ; Caniato et al., 2016 ; Seifert, 2010).

L'AIC est souvent proposé par des plateformes numériques spécialisées. Ces plateformes jouent un rôle prépondérant dans l'amélioration de l'efficacité de l'AIC (Chen et al., 2022). Elles renforcent la collaboration entre les parties et optimisent les flux de l'information, ce qui permet d'obtenir une grande transparence du programme pour toutes les parties. Ces plateformes ont souvent un statut de PSF (prestataire de services financiers) et elles constituent un facteur clés de succès dans les pratiques de SCF (Seifert et Seifert, 2011). Chen et al., (2022), nous dénotent qu'il existe trois catégories de plateforme : celles dirigées par une banque, celles dirigées par une entreprise focale et celles dirigées par une entreprise technologique (fintech). Les plateformes numériques développées par les fintechs sont des applications de technologie. Elles offrent des services de financement alternatif. Elles se dotent une

infrastructure informatique complexe, notamment en utilisant le Big data, des interfaces clients, des robot-conseiller et la blockchain. Levina et Vilnai-Yavetz (2015) affirment que le rôle des fintechs est d'apporter de la transparence et le partage d'informations en temps réel afin d'améliorer l'efficacité des FCA, par la même, renforcer la relation des partenaires de la chaîne d'approvisionnement. Elles permettent ainsi aux parties collaboratrices de développer un avantage concurrentiel. Les fintechs jouent un rôle important dans la digitalisation des processus financiers dans une entreprise, du moins participent à l'accélération de celle-ci. Chen et al., (2019) démontrent que le géant du e-commerce chinois, JD.com, améliore son avantage concurrentiel en misant sur des dispositifs du FCA avec l'aide des technologies financière. Cette adoption a renforcé tout son écosystème de l'entreprise, tout en lui procurant d'un avantage concurrentiel durable. Cela montre bien que les entreprises misent avant tout sur les FCA pour sécuriser leurs chaînes de valeur et renforcer leurs avantages concurrentiels. En outre, les auteurs mettent en exergues le rôle central qu'à jouer la fintech dans le déploiement des différents dispositifs du FCA que JD.com propose à son écosystème.

De surcroît, les travaux de Wutkke et al., (2014) sur les plateformes numériques qui proposent le dispositif de l'AIC, ont permis de mettre la lumière sur l'efficacité de la plateforme technologique dans le programme. Elle apporte une flexibilité supplémentaire en automatisant la récolte et l'analyse des données concernant les coûts des emprunts, la durée, les créances, etc. La fintech intègre également, toute la chaîne de valeur au sein d'un même dispositif, afin de faciliter les flux et réduire drastiquement les coûts de transaction.

## SYNTHESE DU CHAPITRE 1

---

Dans la littérature concernant les FCA, nous avons constaté que les chercheurs privilégient généralement deux approches méthodologiques : les études analytiques et les études de cas. Concernant les FCA, la recherche académique a connu une croissance significative, notamment à partir de l'année 2018, comme le montre la figure 1. Les sources de ces publications proviennent principalement de divers pays, avec une prédominance de la Chine, la Suisse, les États-Unis et l'Allemagne.

Les chercheurs ont classé les facteurs influençant l'utilisation des FCA en cinq catégories distinctes : opérationnels, financiers, technologiques, relationnels et informationnels. Les résultats de ces études ont mis en évidence plusieurs avantages, notamment une amélioration de l'accessibilité au financement, une réduction des coûts, une diminution de l'asymétrie d'information, une amélioration des performances financières et opérationnelles, ainsi qu'une augmentation de la rentabilité des entreprises.

Cependant, certains articles ont également abordé les possibles effets négatifs des FCA. Les principaux problèmes qui pourraient découler de l'utilisation des FCA sont liés à l'incertitude et à la vulnérabilité (Johnson, 2008). Il a été démontré que les risques liés à l'incertitude et à la vulnérabilité peuvent survenir en raison de fuites de documents. De plus, les études menées par Martin (2017) et par Yan et Sun (2013) ont souligné que la disponibilité des financements externes peut influencer la participation des partenaires de la chaîne d'approvisionnement aux FCA. En effet, une plus grande

facilité d'accès aux financements peut réduire l'utilisation des solutions de FCA par les fournisseurs.

Il existe divers dispositifs de FCA, parmi lesquels figurent le financement des stocks, l'escompte dynamique et l'affacturage inversé. L'escompte dynamique, par exemple, est un mécanisme de règlement dynamique des factures fournisseurs qui renforce la relation entre le donneur d'ordres (DO) et ses fournisseurs. Cette solution permet aux DO de valoriser l'excédent de trésorerie dont ils disposent en réglant les factures fournisseurs par anticipation (Templar et al., 2016 ; Nienhuis et al., 2013). En effet, l'escompte dynamique assure la rentabilité de la trésorerie excédentaire sans risque de contrepartie, car il s'agit de régler les factures fournisseurs par anticipation. Le financement des stocks, quant à lui, repose sur les actifs, en particulier les stocks. Il s'agit d'un mode de financement privilégié dans les secteurs où les stocks sont importants (Zhang et al., 2022). Il consiste à mettre en gage les stocks de marchandises, de matières premières ou de produits finis afin de garantir les lignes de financement. L'affacturage inversé est la technique la plus largement étudiée dans la littérature actuelle. Concrètement, il permet au fournisseur de recevoir un paiement anticipé concernant ses créances de la part du DO. Ce dispositif repose sur un accord tripartite entre le DO, son fournisseur et une institution financière, en vue de régler les factures du DO en avance. Le risque des coûts engagés par l'institution financière est calculé en fonction de la cote de crédit du DO. Cette approche offre au fournisseur la possibilité d'accéder à un crédit à court terme à un coût moindre, réduisant ainsi le risque lié à l'approvisionnement du DO (Grüter & Wuttke, 2017 ; Liebl et al., 2016 ; van der Vliet et al., 2015 ; Wuttke, Blome, & Henke, 2013).

Il est à noter que, dans de nombreuses publications académiques, le terme FCA, également connu sous le nom de *Supply Chain Finance* (SCF), est souvent considéré à tort comme synonyme d'« affacturage inversé » (reverse factoring en anglais) (Guida et al., 2021). Cependant, le FCA englobe en réalité un ensemble de techniques de financement de la chaîne d'approvisionnement, allant au-delà de l'affacturage inversé.

## Introduction générale

### Partie I – La constellation collaborative

L'analyse du déploiement du modèle constellaire de l'affacturage inversé collaboratif.

**Chapitre 1**  
L'analyse conceptuelle de l'AIC

**Chapitre 2**  
L'analyse contextuelle de l'étude

Question de recherche

### Partie II – L'étude de cas : l'évolution de la constellation Pythéas

**Chapitre 3**  
La présentation de l'étude empirique

**Chapitre 4**  
La contribution à l'émergence de la CC : une étude de cas longitudinale

**Chapitre 5**  
Discussion et contributions

## Conclusion générale

## CHAPITRE 2

# L'ANALYSE CONTEXTUELLE DE L'ETUDE

Ce chapitre se focalise sur la compréhension approfondie du modèle de la constellation collaborative de l'AIC, en mettant en lumière son origine et sa convergence avec le dispositif de l'AIC. Comme nous l'avons mentionné précédemment, la constellation collaborative de l'AIC représente l'entrelacement de deux sphères distinctes, à savoir l'économie réelle et le marché financier (Cadiou et Cadiou, 2020). Nous avons donc cherché à clarifier la distinction entre ces deux sphères, qui se révèlent être en réalité deux écosystèmes d'affaires (ESA). Il était essentiel de mener cette comparaison afin de disposer d'une base analytique solide pour notre étude.

<b>1.</b>	<b>LA DYNAMIQUE D'EVOLUTION DU MODELE : LA COMPLEXITE EN ACTION .....</b>	<b>84</b>
1.1.	LE MODELE CONSTELLAIRE DE SURMAN ET SURMAN (2006).....	85
1.2.	LE MODELE CONSTELLAIRE DE CADIOU ET CADIOU (2020) .....	88
1.3.	LES ECOSYSTEMES D'AFFAIRES, L'ANCETRE DE LA CONSTELLATION COLLABORATIVE ?.....	91
1.4.	LA CC VS L'ESA .....	98
<b>2.</b>	<b>L'ANALYSE LONGITUDINALE : LA DEMARCHE ANALYTIQUE DE L'EVOLUTION DU MODELE .....</b>	<b>101</b>
2.1.	LA RESILIENCE DE LA CONSTALLATION COLLABORATIVE .....	102
2.2.	LA THEORIE DES COUTS DE TRANSACTION.....	116
2.3.	LES SYSTEMES ADAPTATIFS COMPLEXES.....	119
<b>3.</b>	<b>QUESTION DE RECHERCHE .....</b>	<b>122</b>

## 1. LA DYNAMIQUE D'ÉVOLUTION DU MODELE : LA COMPLEXITE EN ACTION

---

Dans cette première section, nous nous penchons sur la dynamique d'évolution du modèle de la constellation collaborative de l'AIC. Cette approche nous permet d'appréhender la complexité inhérente au modèle dans son processus d'évolution au fil du temps.

Notre objectif est d'explorer comment ce modèle s'est développé depuis ses débuts, en mettant en lumière les facteurs, les acteurs et les événements clés qui ont influencé son évolution. Nous nous intéressons aux mécanismes internes et externes qui ont contribué à façonner le modèle, en prenant en compte les interactions complexes entre les différentes parties prenantes.

En examinant la dynamique d'évolution du modèle, nous nous efforçons de mieux comprendre comment il s'adapte aux changements de l'environnement, comment il intègre de nouvelles pratiques et comment il résiste aux pressions extérieures. Cette perspective nous offre un aperçu plus profond de la manière dont la complexité opère au sein de la constellation collaborative de l'AIC.

### 1.1. LE MODELE CONSTELLAIRE DE SURMAN ET SURMAN (2006)

---

Le modèle constellaire représente un cadre de gouvernance inspiré par la complexité, conçu pour soutenir les collaborations entre plusieurs organisations au sein de systèmes dynamiques. Il offre une manière organisée de réunir un groupe de parties prenantes afin de répondre à un besoin spécifique, sans avoir à créer une nouvelle entité pour gérer cette problématique<sup>5</sup>. Au cœur de ce modèle se trouvent trois éléments essentiels : une gouvernance légère, des équipes orientées vers l'action et une coordination assurée par une tierce partie. L'origine de ce modèle remonte aux travaux de Tonya Surman et Mark Surman, réalisés au sein du Centre for Social Innovation, une entreprise sociale basée à Toronto, au Canada. Depuis, ce modèle a été appliqué avec succès à de nombreux partenariats et réseaux dans divers domaines, notamment la santé des enfants, l'alphabétisation et le secteur sans but lucratif.

Les recherches de Tonya Surman et Mark Surman, publiées en 2006 dans un document intitulé « Constellation Collaboration : a model for multi-organizational partnership », proposent une méthode pour favoriser la collaboration entre les acteurs de l'innovation sociale. L'innovation sociale est définie comme la création de nouvelles solutions aux problèmes sociaux et environnementaux (Surman et Surman, 2006). Selon eux, cette forme d'innovation nécessite la participation de multiples parties prenantes, telles que les citoyens, les organisations, les entreprises et les gouvernements. Le modèle constellaire est donc présenté comme un moyen de structurer cette collaboration entre ces acteurs. Une constellation est ainsi définie

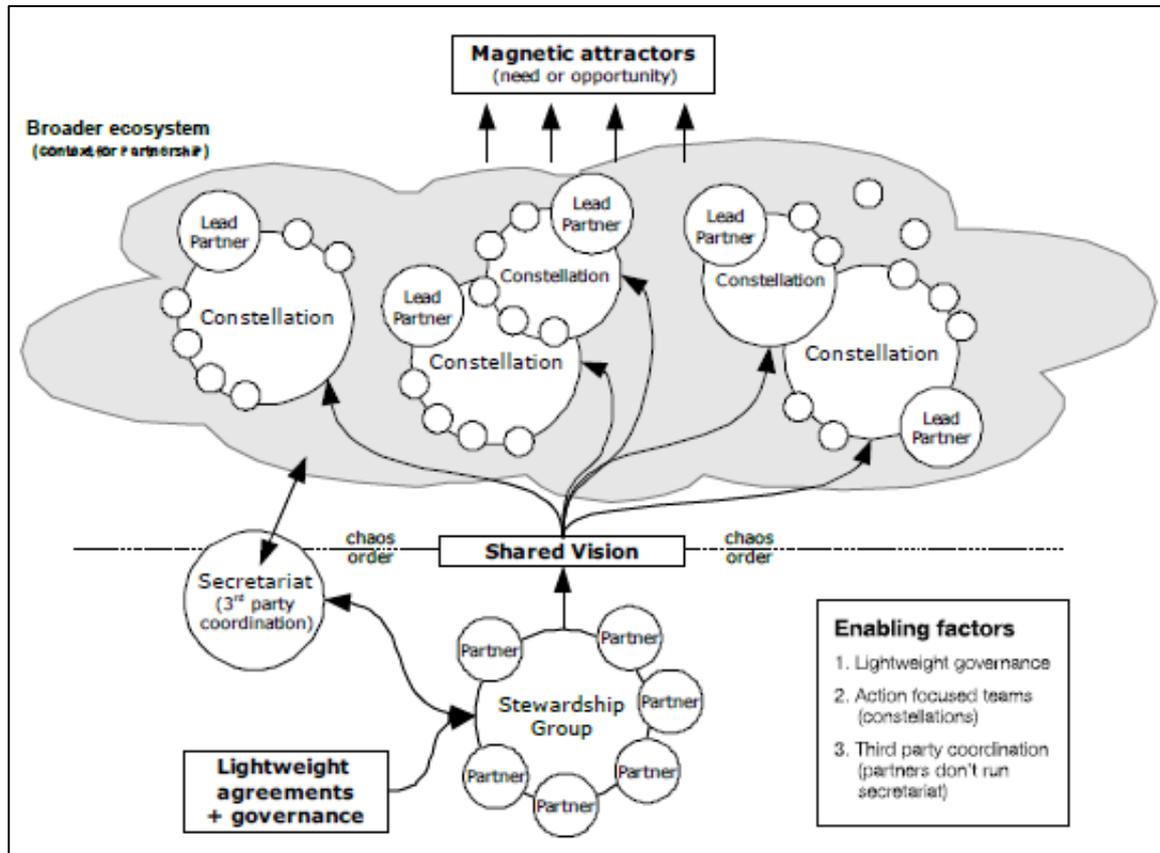
---

<sup>5</sup> Constellation Model of Governance - Centre for Social Innovation

comme un ensemble de projets ou d'initiatives liés par une vision commune et une gouvernance partagée. Les avantages inhérents à ce modèle résident dans sa flexibilité, sa créativité, sa diversité et sa résilience.

Les auteurs illustrent la notion de constellation à travers trois exemples concrets : le Réseau canadien de l'innovation sociale, le projet Shuttleworth Foundation et le projet Mozilla (Surman et Surman, 2008). Ils identifient également les défis auxquels ce modèle peut être confronté, ainsi que les conditions qui favorisent son succès, tels que la confiance, la communication, le leadership et l'évaluation. Ils concluent en insistant sur l'importance des constellations pour stimuler l'innovation sociale dans un monde complexe et interconnecté.

FIGURE 4 : LE MODELE CONSTELLAIRE DE SURMAN ET SURMAN (2006).



Les constellations collaboratives offrent une réponse novatrice aux défis complexes et interconnectés de notre époque. Elles évoluent au rythme des besoins changeants de la société, s'adaptant avec agilité aux dynamiques en jeu. La gouvernance légère dont elles se dotent permet une prise de décision efficace et rapide, sans être entravée par une bureaucratie excessive.

L'orientation vers l'action constitue un aspect essentiel du modèle constellaire proposé par Surman et Surman (2008). Les équipes engagées dans ces constellations sont animées par une volonté commune de passer à l'action et de générer un impact positif. Cette dynamique d'action favorise l'innovation et la mise en œuvre rapide de solutions, ce qui est particulièrement important dans des domaines tels que

l'innovation sociale, où les besoins évoluent rapidement. La coordination par une tierce partie, souvent neutre et impartiale, joue un rôle clé dans le succès des constellations collaboratives. Elle facilite la communication entre les acteurs, favorise la collaboration et aide à maintenir la cohésion au sein de la constellation. Cette tierce partie peut également jouer un rôle de médiateur en cas de désaccord ou de conflit, contribuant ainsi à maintenir la confiance au sein du groupe.

Néanmoins, les constellations collaboratives ne sont pas exemptes de défis. La confiance, par exemple, est un élément essentiel de leur fonctionnement. Il est nécessaire de cultiver et de préserver la confiance entre les membres de la constellation pour maintenir une collaboration fructueuse. La symétrie de l'informations entre les parties prenantes est un autre aspect crucial, car elle permet de s'assurer que tous les acteurs comprennent les enjeux et les objectifs communs. En fin de compte, les constellations collaboratives représentent un modèle innovant pour aborder des problématiques complexes. Elles démontrent que la collaboration entre parties prenantes diverses peut conduire à des solutions créatives et efficaces pour relever les défis sociétaux contemporains.

## 1.2. LE MODELE CONSTELLAIRE DE CADIOU ET CADIOU (2020)

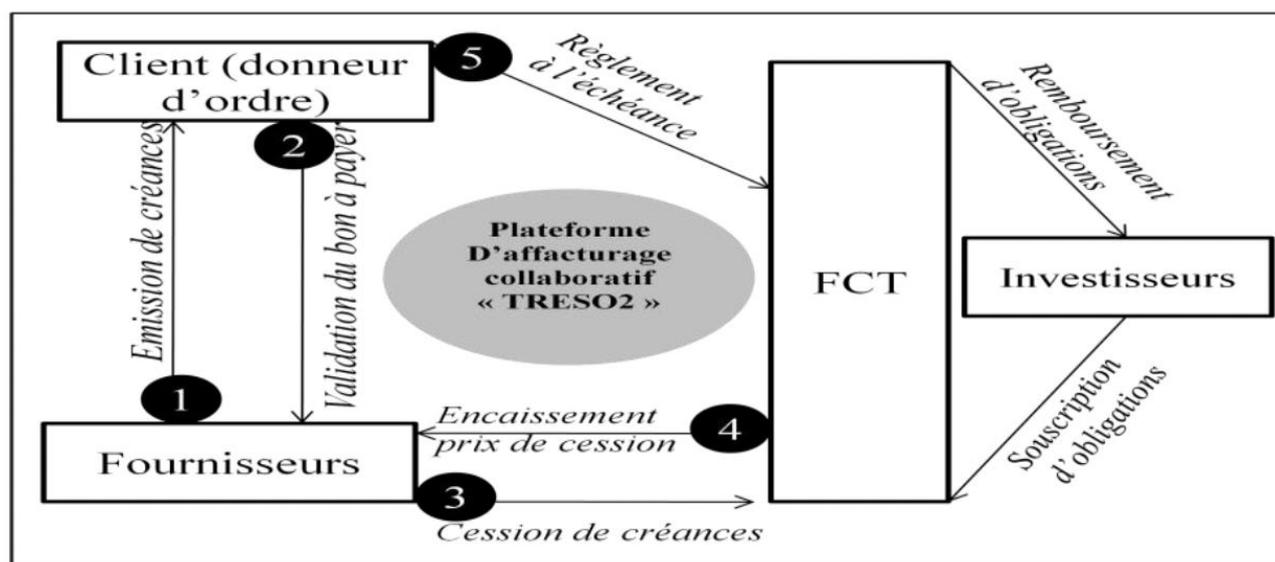
---

La collaboration au sein du dispositif de l'Affacturage Inversé Collaboratif (AIC) implique, comme précédemment présenté, plusieurs acteurs issus de deux sphères économiques distinctes. D'un côté, nous retrouvons les acteurs de l'économie réelle, notamment les Donneurs d'Ordres (DO) et leurs fournisseurs. De l'autre, des acteurs

de l'économie financière, tels que la société de gestion et ses investisseurs. Au cœur de cette dynamique, la plateforme numérique agit comme l'interface facilitant les interactions entre ces deux sphères. Enfin, un acteur clé, le facilitateur, en l'occurrence Arkéa Banque E&I, joue un rôle central dans cette organisation. Le facilitateur incarne le socle fondamental de cette structure. Concrètement, il coordonne l'acheminement des DO vers la plateforme et permet à cette dernière d'accéder au marché financier.

Les travaux de Cadiou et Cadiou (2020) ont scruté cette organisation, qu'ils ont baptisée "constellation collaborative" (CC), née de la fusion entre la sphère économique et la sphère financière. La constellation collaborative représente un espace de collaboration inter-écosystèmes. Selon ces auteurs, la collaboration est perçue comme un moyen d'acquérir les compétences technologiques essentielles au fonctionnement harmonieux du réseau. Les membres de la constellation tissent des liens forts entre eux et se décrivent comme « *un ensemble de planètes liées par des relations qui gravitent autour de firmes pivot* ». Ces interactions complexes entre les membres enrichissent considérablement leur modèle économique. Ainsi, ils sont en mesure d'acquérir de nouvelles compétences. La CC se présente comme un système global fonctionnant en totale autonomie. Au cœur de cette constellation se trouve la plateforme numérique, qui « se mue en animateur financier et fait collaborer des agents dotés d'autonomie dont les missions sont spécifiées ».

FIGURE 5 : LE MODELE CONSTELLAIRE DE CADIOU ET CADIOU (2020).



Cette organisation en constellations collaboratives est un exemple remarquable de collaboration intersectorielle, où des acteurs de l'économie réelle et de l'économie financière unissent leurs compétences pour atteindre des objectifs communs. Elle met en lumière la manière dont les collaborations inter-écosystèmes peuvent être catalysées pour favoriser l'innovation et la résilience dans un contexte économique en constante évolution. La CC est un modèle dynamique où la collaboration et la coordination sont essentielles pour sa pérennité. Les membres de cette constellation sont en quelque sorte des étoiles interconnectées, chacune apportant sa propre contribution unique à l'ensemble. Cette structure permet une diversité d'expertises et de perspectives, favorisant ainsi la créativité et l'innovation.

L'une des caractéristiques notables de la CC, est sa capacité à fonctionner en totale autarcie. Cela signifie qu'elle est capable de s'auto-organiser et de s'adapter aux changements sans dépendre d'entités extérieures, tel un système complexe adaptatif.

Cette autonomie confère à celle-ci une résilience qui lui permet de faire face aux défis et aux perturbations qui peuvent survenir.

En qualité des directeurs de thèse que Cadiou et Cadiou, supervisent mes travaux de recherche, qui portent également sur la constellation collaborative. En effet, l'objectif de ce travail doctoral, est d'étudier le modèle constellaire et son évolution dans le temps. Par conséquent, une étude de cas longitudinale a été retenue pour nos travaux. Cette étude de cas se concentre spécifiquement sur le déploiement de ce modèle dans le contexte de l'AIC. Durant cette étude, qui durera 3 ans, nous serons des témoins privilégiés de la capacité des acteurs économiques et financiers à collaborer de manière synergique pour relever des défis sociétaux pressants. Dans un monde de plus en plus interconnecté et en constante évolution, les constellations collaboratives représentent un modèle prometteur pour favoriser l'innovation et contribuer à une transformation positive de notre société.

### 1.3. LES ECOSYSTEMES D'AFFAIRES, L'ANCETRE DE LA CONSTELLATION COLLABORATIVE ?

---

Nous assistons ces dernières années à un effet de mode autour de la notion des réseaux d'entreprise. Ces réseaux portent différentes appellations suivantes celui qui en use, les pouvoirs publics parlent des « *clusters* », de « *technopoles* » ou même des « *pôles de compétitivité* ». Les agents économiques, quant à eux, préfèrent employer des termes tels que la « *collaboration* », « *écosystèmes d'affaires* » ou « *entreprises* »

*étendus* ». Tous ces termes renvoient à la même réalité, celle des entreprises qui collaborent et s'organisent pour saisir une opportunité ou innover.

Dans ce qui suit, nous développerons le concept d'ESA afin de comprendre ses tenants et ses aboutissements. Ce concept a l'air d'être similaire au concept de la CC. De fait, il est essentiel d'examiner de près les ESA, pour pouvoir la comparer ultérieurement à la CC.

### 1.3.1. LES ECOSYSTEMES D'AFFAIRES, DEFINITIONS

---

Le concept d'écosystème d'affaires est formalisé pour la première fois par Moore en 1993. Dans le dessein d'appréhender la dynamique qui opère au sein d'une communauté économique, Moore utilise l'analogie avec l'écosystème biologique. Depuis la nuit des temps, le biomimétisme a toujours été source d'inspiration tant sur le plan ingénierie que conceptuel. Rothschild (1990) disait que « une économie capitaliste peut être mieux comprise comme un écosystème. Phénomènes clés observés dans la nature - concurrence, spécialisation, coopération, l'exploitation, l'apprentissage, la croissance et plusieurs autres - sont également au cœur de la vie des entreprises. ».

Dans la littérature, nous sommes confrontés d'entrée de jeu à une absence de consensus sur la définition des écosystèmes d'affaires. Moore (1993) définit l'écosystème d'affaires comme « une communauté économique soutenue par une fondation des organisations et individus en interaction ». Il soutient que l'ESA est composé d'entreprises qui évoluent ensemble autour d'une innovation, et interagissent

entre elles de manière coopérative et compétitive dans le but de satisfaire les besoins des clients. Un écosystème d'affaires est un système étendu d'organisations dans lequel les parties prenantes se soutiennent mutuellement. Il est ainsi composé d'une communauté de clients, des fournisseurs, des producteurs, des financeurs, des associations professionnelles, des syndicats, des organismes de normalisation, des institutions gouvernementales et toutes les parties prenantes intéressées (Moore, 1996). Chez l'auteur, la notion d' « industrie » laisse peu à peu place à l'écosystème d'affaires, car il est impossible de nos jours de distinguer une industrie spécifique d'un écosystème d'affaires. Les parties prenantes font évoluer ensemble leurs propres rôles, mais également leurs capacités au sein de leur écosystème d'affaires. De fait, sous les effets de jeu de pouvoir des acteurs, l'écosystème se transforme, se mute à son tour. Un effet de domino qui fait apparaître un cycle de vie bien distinct (Moore, 1993). Celui-ci est composé de quatre étapes à l'issue duquel l'ESA est donc contraint de se réinventer ou de se dégrader. Les quatre phases sont : la naissance, l'expansion, le leadership et l'auto-renouveau (ou le déclin).

Chez Iansiti & Levien (2004), nous trouvons également l'analogie avec l'écosystème biologique permettons de mieux comprendre l'ESA. À ce propos, ils soutiennent que tout comme l'écosystème biologique, les réseaux d'entreprises sont caractérisés par un grand nombre des acteurs faiblement interconnectés dont l'efficacité et la survie dépendent de chacune des parties. Ainsi, ils partagent tous le même destin dans les deux cas. De surcroît, ils poussent encore plus loin l'analogie en soulignant que : « *si l'écosystème est sain, individuellement les espèces prospèrent. Si l'écosystème est insalubre, individuellement les espèces souffrent profondément. Et comme pour les écosystèmes d'entreprise, les inversions de la santé globale de l'écosystème peuvent se produire très rapidement.* ». Quant à leur définition de l'ESA, ils (2002 ; 2004)

mettent l'accent sur la notion de réseau. De fait, l'ESA est décrit comme étant un vaste réseau d'entités interconnectées. Orienté vers une approche plus globale, Moore (1996) s'intéresse particulièrement à la notion de communauté. Tandis que Iansiti & Levien (2002 ; 2004) ont une vision plus centrée sur l'entreprise. Les travaux de ces derniers ont mis en évidence le rôle que chaque entreprise joue dans son ESA. Ils insistent alors sur l'importance de la santé collective du système, afin d'aboutir à une performance individuelle. Les entreprises misent à la fois sur la concurrence et la collaboration au sein de l'écosystème pour accroître la performance globale et booster ainsi celle individuelle. Cependant, l'avènement d'un leader, nommé « pivot », est indispensable, car son rôle est de maintenir la stabilité au sein d'un écosystème. Celui-ci y gère également l'appropriation de l'innovation ainsi que les flux des connaissances (Dhanaraj et Parkhe, 2006). Les ESA sont très souvent désignés comme un modèle organisationnel très résilient, Ramezani et Camarinha-Matos (2020) affirmaient à ce propos qu'« *une structure organisationnelle pertinente est l'écosystème d'affaires collaboratif qui représente un système adaptatif complexe sociotechnique, qui tire parti des avantages du partage et de la collaboration, et intègre un degré élevé d'agilité* ».

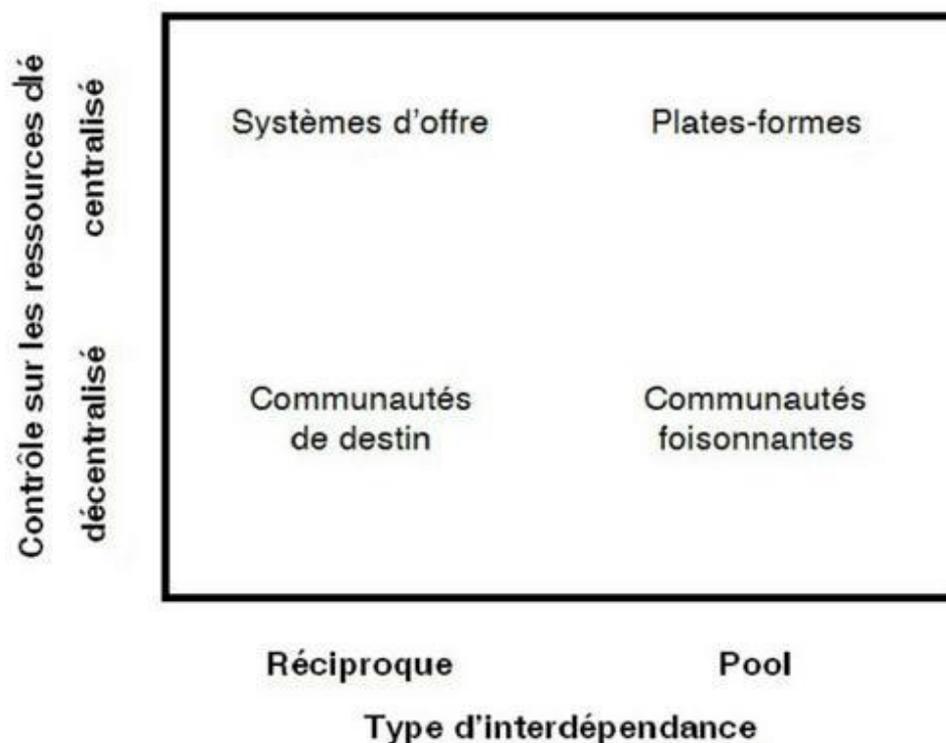
### 1.3.2. LE CLASSEMENT DES ESA PAR KOENIG (2012)

---

Toutefois, le concept d'écosystème d'affaires ne fait pas l'unanimité dans le milieu académique. G. Koenig est un parfait exemple, car ce dernier est un fervent détracteur de l'analogie de Moore. Koenig (2012) soutient que l'analogie avec l'écosystème biologique présente des « faiblesses », et qu'il est impératif de s'en

affranchir. Il ajoute que la définition de Moore concernant l'ESA présenterait des contradictions. Il est ainsi erroné d'attribuer une définition générique aux différents écosystèmes d'affaires (Koenig, 2012). Il élabore alors une typologie sur la base des caractéristiques dégagées de la littérature. Plusieurs caractéristiques retiennent son attention, premièrement celles présentées dans les écrits de Moore (1993, 1996). Elles concernent la distinction identifiée par l'auteur entre noyau et périphérie d'un ESA. De là, Koenig (2012) eut l'idée de distinguer les ESA en fonction de leurs degrés d'hétérogénéité. D'un autre côté, la disparité du nombre des acteurs d'un ESA à un autre, lui a permis d'aboutir à un constat supplémentaire : les différentes tailles d'ESA. En d'autres termes, les ESA se distingueraient notamment par leurs tailles respectives. Il présente alors sur la base des caractéristiques précitées, quatre types d'ESA classés selon leur mode d'agencement. Cette typologie repose sur deux critères : *contrôle des ressources clé* et *mode d'interdépendance*.

FIGURE 6 : LES TYPES D'ESA.



Koenig (2012) suggère une analyse par le prisme d'agencement de position et de lien pour les ESA. Le premier axe de la typologie de Koenig (2012) constitue le « caractère centralisé ou non du contrôle exercé sur les ressources essentielles ». Il emprunte cette idée de Moore (1993) qui soulignait déjà que le pouvoir de négociation de la firme focale était conséquent si elle était la seule détentrice des ressources clés de son écosystème. Le second axe concerne le mode d'interdépendance. Il met en évidence le type de relation existant entre les acteurs d'un ESA. Koenig (2012) se base sur l'étude de Thompson (1967) pour déterminer les deux extrémités de son axe, à savoir : interdépendance réciproque et pool. Selon Thompson, plus l'écosystème tend vers l'interdépendance de pool plus les interactions entre les acteurs s'intensifient. Cependant, l'écosystème devient de moins en moins formel, la communication et la coordination entre les acteurs se simplifient considérablement.

### *Systemes d'offre*

Ce premier cas de figure est semblable à la relation existante entre un donneur d'ordre et son sous-traitant. L'ESA est administré par un mandant qui délègue à des mandataires le soin de réaliser certaines contributions complémentaires qui constituent une activité stratégique. Koenig (2012) rappelle que lorsqu'un petit nombre de partenaires sont réunis autour d'un centre stratégique, on parle d'un réseau centré au sens de Lorenzoni & Banden-Fuller (1995). L'inconvénient de ce type d'ESA est qu'il est marqué par un manque d'innovation, domaine réservé au donneur d'ordre. Ce type d'ESA fonctionne sur le principe d'une stricte distinction entre exécution et conception.

### *Les plateformes*

À la différence du système d'offre, dans cette typologie, la firme qui contrôle l'ESA n'a pas la main mise sur les termes du jeu, mais elle spécifie seulement les règles que doivent respecter les autres membres pour utiliser la plateforme. Koenig (2012) considère qu'« autour des actifs clé composant la plateforme, l'écosystème se développe par foisonnement des initiatives ». Les enjeux sont alors de renforcer l'attrait de la plateforme tout en préservant son contrôle sur celle-ci. Toutefois, cette typologie est restreinte, car ce genre de franchisage répond davantage à une logique de reproduction que d'innovation.

#### *Les communautés de destin*

Cette forme d'ESA se fait remarquer par l'hétérogénéité des membres qui la compose à l'instar des deux précédents. Ici, les ressources clé sont décentralisées. Au sein des communautés de destin c'est la solidarité existentielle qui prime, non du fait d'un foisonnement autour d'un acteur détenant, mais d'une ressource essentielle. Toutefois, Koenig (2012) souligne que « ce n'est pas seulement sur la question du contrôle des ressources essentielles que les communautés de destin se distinguent des écosystèmes centralisés : alors que ceux-ci fonctionnent sur le mode de la transaction, la communauté de destin appelle le don ».

À l'égalité des deux précédentes typologies, les communautés de destin entretiennent un rapport équivoque avec l'innovation. Les membres peuvent se mobiliser contre un innovateur potentiel qui serait susceptible de perturber l'équilibre communautaire.

#### *Les communautés de foisonnement*

Ce dernier cas de figure se rapporte à des agencements concentrant une ribambelle de membres autour d'une ressource clé qui est un actif commun. La distinction entre ce type d'agencement et celui de la plateforme se trouve dans le caractère de non-

propriétaire des ressources clé. Cependant, ils présentent des similitudes au niveau du type d'interdépendance des membres. Les communautés de foisonnement : « peuvent être définie essentiellement comme des lieux de partage, d'apprentissage et d'inspiration pour leurs membres » affirme Koenig (2012).

Toutes ces typologies présentent un même inconvénient, celui du rapport ambigu qu'elles entretiennent avec l'innovation (Koenig, 2012).

#### 1.4. LA CC VS L'ESA

---

Nous avons estimé que la comparaison des concepts de la constellation collaborative et de l'écosystème d'affaires, est pertinent pour notre recherche. Il est important pour nous de montrer la rupture entre ces concepts. Dans un premier temps, cela va nous permettre de mettre en exergue originalité du concept de la CC.

TABLEAU 1 : LA COMPARAISON ENTRE DE L'ESA ET LA CC.

<i>Aspect</i>	<i>Constellation collaborative</i>	<i>Écosystème d'affaires</i>
<i>Définition</i>	Un réseau de collaboration entre différentes parties prenantes autour d'une innovation, pour atteindre un objectif commun.	Un environnement comprenant des entreprises, des fournisseurs, des clients et d'autres acteurs liés qui interagissent pour réaliser des transactions commerciales.

<i>Objectif principal</i>	Favoriser la collaboration, l'innovation et la création de valeur collective.	Faciliter les échanges commerciaux, stimuler la croissance économique et maximiser les bénéfices des acteurs impliqués.
<i>Structure organisationnelle</i>	Souple et décentralisée, basée sur des partenariats entre des entités autonomes.	Hiérarchique et centralisée, avec des entreprises individuelles agissant comme des entités distinctes.
<i>Rôle des participants</i>	L'entreprise pivot est le moteur de la collaboration et de la coévolution des capacités des partenaires. Les participants sont des partenaires égaux et contribuent de manière équitable aux décisions et aux résultats.	Les acteurs jouent des rôles différents, avec des relations d'interdépendance et de dépendance. Ici, l'entreprise pivot est la créatrice de la valeur partagée au sein du système.
<i>Avantages</i>	Partage des connaissances, des ressources et des compétences, création d'innovations collaboratives, réduction des coûts.	Accès à un large réseau de partenaires commerciaux, diversification des sources de revenus, optimisation des processus opérationnels.
<i>Risques et défis</i>	Difficulté à aligner les objectifs de différentes parties prenantes,	Concurrence interne, manque de confiance entre les acteurs,

risque d'instabilité lié au partage de la valeur. risques liés à la confidentialité et à la sécurité des données.

---

## 2. L'ANALYSE LONGITUDINALE : LA DEMARCHE ANALYTIQUE DE L'EVOLUTION DU MODELE

---

---

Dans nos travaux de recherche, l'analyse longitudinale occupe une place centrale. Cette approche méthodologique nous permet d'examiner l'évolution du modèle de la constellation collaborative de l'AIC sur une période définie. Cette perspective temporelle nous offre une vision dynamique du modèle et nous permet d'appréhender comment il se transforme, s'adapte et évolue au fil du temps. La démarche analytique que nous avons adoptée consiste à collecter des données sur une période prolongée, couvrant trois années. Nous scrutons les évolutions, les tendances et les changements qui surviennent dans le contexte de l'AIC, en mettant l'accent sur la constellation collaborative en tant que modèle central. De fait, l'analyse longitudinale nous permet de suivre le déploiement de la constellation collaborative.

Nous examinons également comment les acteurs principaux impliqués dans l'AIC ont réagi aux défis et aux opportunités qui se sont présentés au fil du temps. Cette démarche nous permet de comprendre comment les pratiques, les structures et les interactions ont évolué et comment ces évolutions ont influencé la résilience de la constellation collaborative. En utilisant des méthodes d'analyse qualitative, nous avons été en mesure d'observer la dynamique de la constellation collaborative de l'AIC, d'identifier les moments clé de son développement et d'explorer les facteurs qui ont contribué à sa transformation. En fin de compte, notre analyse longitudinale vise à enrichir notre compréhension de la manière dont la constellation collaborative évolue dans le temps et de son rôle dans l'accroissement de la résilience de l'AIC.

## 2.1. LA RÉSILIENCE DE LA CONSTELLATION COLLABORATIVE

---

Nous avons évalué que l'introduction du concept de résilience organisationnelle dans le contexte des écosystèmes d'affaires revêtait une pertinence substantielle pour approfondir notre compréhension de la résilience intrinsèque à la constellation collaborative. Cette approche méthodique a orienté notre recherche vers l'identification de signaux subtils, de témoins discrets révélant les capacités adaptatives au sein de la constellation collaborative.

Au cœur de l'univers étroitement intriqué des écosystèmes d'affaires, chaque acteur irradie de sa propre intensité, tout en puisant son énergie dans la trame délicate des relations tissées. La résilience, en ce sens, ne saurait être attribuée à l'individu isolé, mais réside bien plutôt dans le maillage du réseau qui les unit, dans la dynamique des interactions et des échanges qui l'animent. Il convient en effet de souligner que la clé pour appréhender la résilience de la constellation collaborative réside dans l'harmonieuse conjonction de la résilience organisationnelle et des écosystèmes d'affaires.

Dans cette optique, notre démarche de recherche s'est focalisée sur la mise en lumière des éléments constitutifs de la résilience au sein de la constellation collaborative. Avec une approche holistique qui nous a permis de plonger au cœur de la dynamique complexe qui anime cette constellation unique. De surcroît, notre étude s'est attardée sur l'observation attentive du déploiement de la constellation collaborative de l'AIC, ainsi que sur les interactions entre les parties prenante.

### 2.1.1. DEFINITIONS DE LA RESILIENCE ORGANISATIONNELLE

---

La résilience est aujourd'hui l'un des concepts les plus étudiés au sein de la communauté scientifique. Une simple recherche sur Scopus avec le mot-clé « résilience » génère plus de 150 000 documents. Cette notion est largement utilisée dans de nombreuses disciplines scientifiques. Dans la Chine antique, elle faisait référence principalement à la capacité des systèmes vivants de se régénérer après une blessure grave, notamment dans le domaine de la médecine traditionnelle. En physique, elle symbolise la capacité interne d'un matériau à retrouver sa forme initiale après avoir subi un choc. En psychologie, la résilience reflète la capacité de l'individu à résister aux traumatismes, à surmonter l'adversité et à se relever malgré les épreuves de la vie.

La résilience est incontestablement la capacité la plus recherchée par toutes les organisations, quelles que soient la nature de leurs activités et le secteur auquel elles appartiennent. Par ailleurs, la conférence mondiale sur la prévention des catastrophes des Nations Unies, qui s'est tenue à Hyōgo au Japon en 2005, a propulsé le concept de résilience au premier plan ces dernières années. Suite à cette conférence, plusieurs pays tels que les États-Unis, le Canada et l'Australie ont érigé la résilience en priorité nationale (Robert et al., 2010). En ce qui concerne la résilience appliquée aux organisations, elle n'est apparue dans la littérature que depuis une vingtaine d'années. C'est dans un contexte où les organisations sont fortement sensibles aux perturbations de toute ampleur que l'idée de la résilience organisationnelle a émergé. Comme le soulignent Bégin et Chabaud (2010), c'est dans le cadre de la gestion des crises que le concept de résilience organisationnelle a fait son apparition dans les sciences de

gestion. Ainsi, la résilience évolue d'une approche individuelle vers une perspective organisationnelle. Néanmoins, la définition de la résilience organisationnelle demeure floue, malgré l'intérêt croissant que lui accorde la littérature.

Définir la résilience organisationnelle représente un défi, d'autant plus que plusieurs auteurs, tels que Madni & Jackson (2009), McManus & al. (2008), Haimès (2009), et Woods & Leveson (2006), se sont attelés à cette tâche. Cependant, il n'existe toujours pas de consensus parmi les académiciens quant à une définition universelle. Madni & Jackson (2009) décrivent la résilience comme la capacité à anticiper une perturbation, à y résister en s'adaptant, et à se rétablir en retrouvant autant que possible l'état préexistant à la perturbation. Selon McManus & al. (2008), la résilience consiste à connaître son environnement, à gérer la vulnérabilité de l'organisation et à s'adapter à son environnement : « *La résilience est une fonction de la conscience globale de l'organisation, de la gestion des vulnérabilités clés et de la capacité d'adaptation dans un environnement complexe, dynamique et interconnecté* ». Haimès (2009) définit la résilience comme la capacité d'un système à se rétablir après une urgence. La résilience organisationnelle est caractérisée comme la capacité d'un système à retrouver un bon fonctionnement après avoir subi des défaillances (Pinel, 2009). Enfin, le dictionnaire Robert donne la définition suivante : « *la résistance des matériaux soumis à un choc élevé et la capacité pour une structure d'absorber l'énergie cinétique du milieu sans se rompre* ». Bien que les définitions de la résilience appliquée aux organisations soient nombreuses, elles convergent toutes dans la même direction. Cette convergence a permis à Weick & Sutcliffe (2007), avec une vue d'ensemble des travaux réalisés, de dégager les différentes dimensions clés de la capacité de résilience.

Ci-dessous, un tableau présentant les différentes définitions de la résilience en fonction du domaine auquel elles s'appliquent. Ce tableau est extrait des travaux de Ramezani et Camarinha-Matos (2020).

TABLEAU 2 : LES DEFINITIONS DE LA RESILIENCE EN FONCTION DES DOMAINES (RAMEZANI ET CAMARINHA-MATOS, 2020).

<b>Domaines</b>	<b>Définition/Description</b>	<b>Références</b>
<b>La science des matériaux</b>	Propriété d'un matériau à reprendre sa forme d'origine après une déformation causée par une contrainte.	(Murino et al., 2011 ; Vecchiola et al., 2013)
<b>Écologie</b>	Vitesse à laquelle un système revient à l'équilibre après une perturbation ou une perturbation.	(Bhamra et al., 2011 ; Soni et al., 2014 ; Madni et Jackson, 2009 ; Soni et al., 2014)
	Capacité d'absorber une perturbation et de s'auto-réorganiser tout en subissant un changement tout en conservant l'identité du système (structure, interrelations et fonctions).	
<b>Socio-écologie</b>	Capacité des systèmes naturels et sociaux à absorber les perturbations tout en conservant la même fonction, structure, identité et rétroactions.	(Rochas et al., 2015)
<b>Économie</b>	« Capacité inhérente et réponse adaptative qui permet aux entreprises	(Madni et Jackson, 2009 ; Rochas et al.,

	<p><i>et aux régions d'éviter un maximum de pertes potentielles</i> », c'est-à-dire la capacité de résister, de s'adapter, de reconstruire et de se remettre d'un choc ou d'un stress sévère sans perdre la capacité de conserver la prospérité.</p>	<p>2015 ; Ponomarov et Holcomb, 2009 ; Rochas et al., 2015)</p>
<b>Sciences sociales</b>	<p>Capacités d'adaptation, d'adaptation et de participation des systèmes sociaux pour faire face aux stress et aux perturbations externes.</p>	<p>(Lorenz, 2013)</p>
<b>Psychologie</b>	<p>Capacité d'auto-renouvellement et d'adaptation des individus ou des groupes pour faire face au stress et continuer à fonctionner et à se développer.</p>	<p>(Bhamra et al., 2011 ; Soni et al., 2014 ; Madni et Jackson, 2009)</p>
<b>Entreprise</b>	<p>Capacité d'une entreprise à s'adapter aux changements et à faire face à des événements inattendus, en exploitant les opportunités pour obtenir un avantage concurrentiel et se développer sur des marchés turbulents.</p>	<p>(Pettit et al., 2013 ; Murino et al., 2011 ; Vecchiola et al., 2013)</p>
<b>Chaîne d'approvisionnement</b>	<p>Capacité à se préparer à des événements inattendus, à y réagir et à s'en remettre, en maintenant la continuité des opérations.</p>	<p>(Carvalho et al., 2012 ; Ponomarov et Holcomb, 2009 ; Jüttner et Maklan,</p>

	<p>Capacité de retrouver « l'état de fonctionnement d'origine avant une perturbation ou de passer à un nouveau, plus souhaitable, après avoir subi une perturbation, et d'éviter l'apparition de modes de défaillance ».</p>	2011 ; Carvalho et al., 2012 ; Barroso et Machado, 2011)
	<p>Rapidité avec laquelle une chaîne peut reprendre son fonctionnement normal après une perturbation.</p>	
<b>Communautés</b>	<p>Capacité à résister aux catastrophes, à minimiser leur impact et à saisir l'opportunité « d'améliorer le niveau de vie pour transformer les systèmes de subsistance tout en préservant la base de ressources naturelles », par sa capacité de collaboration, de négociation, d'auto-organisation, de prise de conscience partagée et de résolution de problèmes.</p>	(Rochas et al., 2015 ; Vecchiola et al., 2013 ; Frankenberger et al., 2013)
<b>Systèmes d'infrastructures</b>	<p>Capacité à fournir des fonctions et des services critiques en continu en prédisant, en résistant, en s'adaptant et en récupérant (retour à son état d'origine) des effets d'un événement perturbateur.</p>	(Vecchiola et al., 2013)

<b>La gestion des catastrophes</b>	"Capacité d'un système, d'une communauté ou d'une société à résister, absorber, s'adapter et se remettre rapidement des dangers, y compris la préservation et la restauration de ses structures et fonctions essentielles."	(Chroust et Aumayr, 2017)
<b>Organisations</b>	Capacité à maintenir la continuité des opérations grâce à la capacité d'adaptation en présence de perturbations et de changements imprévus.	(Bhamra, 2011 ; Ponomarov et Holcomb, 2009 ; Tang, 2006)
<b>Pensée systémique</b>	<p>Capacité à « réduire efficacement à la fois l'ampleur et la durée de l'écart par rapport aux niveaux de performance du système ciblés ».</p> <p>Capacité à rebondir vers une stabilité dynamique (état acceptable, même s'il n'est pas le même qu'avant) après une perturbation.</p>	(Chroust et Aumayr, 2017)
<b>Systèmes complexes</b>	Capacité à absorber et à s'adapter aux perturbations et à rebondir non pas en arrière mais en avant vers des niveaux plus avancés mieux adaptés aux dangers futurs.	(Dahlberg, 2015 ; Madni et Jackson, 2009)

<b>Systèmes physiques</b>	« Vitesse à laquelle un système revient à l'équilibre après un déplacement, quelles que soient les oscillations ».	(Bhamra et al., 2011)
<b>Ingénierie</b>	<p>Capacité à tous les niveaux des systèmes ou des organisations à devenir plus agiles et proactifs dans l'évaluation des risques, en anticipant l'évolution de la forme des risques et en apportant les changements nécessaires pour prévenir leur défaillance.</p> <p>Capacité des systèmes à résister aux influences extérieures et à revenir à des états d'équilibre bien définis.</p>	(Vecchiola et al., 2013 ; Lorenz, 2013)
<b>L'informatique</b>	Capacité d'un système à maintenir la qualité de la prestation de service et à être digne de confiance face aux attaques (c.-à-d., en utilisant l'auto-adaptation pour se remettre des défaillances).	(Russo et Ciancarini, 2017 ; Vecchiola et al., 2013 ; Guang et al., 2014)
<b>Réseaux</b>	La capacité de tolérance aux pannes d'un réseau, par exemple les systèmes de communication, d'eau ou d'énergie, pour fournir et maintenir un niveau de service acceptable face aux	(Madni et Jackson, 2009)

	perturbations du fonctionnement normal.	
--	---	--

## 2.1.2. LA RESILIENCE APPLIQUEE AUX ECOSYSTEMES D'AFFAIRES

---

La littérature scientifique dédiée aux écosystèmes d'affaires révèle que la résilience est une propriété fondamentale caractérisant leur « santé » et témoignant de leur capacité à s'adapter et à se transformer face aux perturbations (Meerow et Newell, 2015). Ces perturbations peuvent résulter de variations des conditions externes et internes (Holling et Gunderson, 2002 ; Cadenasso et al., 2006). Néanmoins, Limburg et al. (2002) soulignent qu'à mesure que la résilience de l'écosystème augmente, l'intensité des perturbations auxquelles il peut survivre s'accroît, et la durée nécessaire au système pour s'adapter diminue. Un écosystème résilient peut absorber les perturbations et opérer les changements nécessaires pour ajuster ses comportements, ses structures et son identité fondamentale en un système plus apte à réagir aux perturbations (Walker et al., 2004). Par conséquent, un écosystème résilient peut surmonter des perturbations sans subir de perte significative de fonction et peut même devenir plus robuste après une perturbation (Holling, 1986).

### 2.1.2.1. LE RENFORCEMENT DE LA RESILIENCE DES ESA

Davarzani et Norrman (2014), nous expliquent qu'un très grand nombre des termes sont utilisés pour définir les capacités qui permettent à un écosystème d'être résilient. Plusieurs auteurs ont mis en exergues les capacités nécessaires pour qu'un système soit résilient, en l'occurrence les écosystèmes d'affaires. Pour Schmitt et Singh

(2012), la création de redondance et l'amélioration de la flexibilité du système suffisent pour diminuer la probabilité de perturbations et renforce les réponses face à ces dernières. Quant à Jüttner et Maklan (2011), ils identifient quatre capacités de résilience à savoir la flexibilité, la vélocité, la visibilité et la collaboration. Ainsi, ces capacités permettent à l'ESA de sécuriser la préparation, la réponse et la récupération efficaces et efficientes du système contre les perturbations. D'autres capacités sont également mises en évidence tels que la flexibilité, l'agilité, l'adaptabilité, la diversité et la cohésion (Lengnick-Hall et al., 2011 ; Carvalho et al., 2012). Un certain nombre des capacités, trouvées dans la littérature, sont présentée dans le Tableau 3. S'appuyer sur ces capacités permettrait, selon la littérature, d'activer la résilience au sein d'un écosystème.

TABLEAU 3 : LES DIFFERENTES CAPACITES QUI RENFORCENT LA RESILIENCE D'UN ESA (RAMEZANI ET CAMARINHA-MATOS, 2020).

<b>Capacités</b>	<b>Description</b>
<b>Agilité</b>	Capacité à réagir rapidement à des circonstances externes inattendues / imprévues.
<b>Adaptabilité</b>	Capacité à modifier les opérations en réponse aux perturbations. Par exemple, réacheminement et remplacement des exigences, tirer parti des perturbations, développement de technologies alternatives et apprentissage par l'expérience.
<b>Cohésion</b>	Présence de forces ou de liens fédérateurs qui préservent la continuité des systèmes tels que : Forte identité d'entreprise ou de marque ; des partenariats stratégiques

	avec des fournisseurs ; des valeurs et des principes forts ; leadership visionnaire.
<b>Capacite cognitive</b>	Capacité d'acquérir des connaissances et de comprendre par l'expérience.
<b>Créativité et capacite d'imagination</b>	L'improvisation, la créativité et la capacité d'imagination en tant que catalyseurs pour l'identification des opportunités en cas de catastrophe.
<b>Diversité</b>	Existence de multiples talents et styles de travail qui permettent l'innovation en réponse aux conditions changeantes. La diversité implique d'offrir des alternatives afin que même lorsque des défis affectent une alternative particulière, d'autres puissent empêcher la dégradation du fonctionnement normal.
<b>Efficacité</b>	Capacité à produire des extrants avec un minimum de ressources. Les entreprises dotées de cette capacité peuvent s'adapter mieux que d'autres à, par exemple, des pénuries inattendues de matières premières ou d'énergie.
<b>Évolutivité</b>	Capacité d'un système à affiner sa structure ou sa fonction pour s'adapter à des circonstances changeantes, améliorer le comportement futur, générer de la nouveauté et innover en réponse aux perturbations.

<b>Élasticité</b>	Capacité de remettre un système dans un état stable suite à une perturbation. Il est indiqué par le degré de flexibilité, de redondance et de persistance des caractéristiques, ressources et fonctions critiques qui peuvent être déployées en cas de stress. Parfois utilisé comme synonyme de résilience.
<b>La flexibilité</b>	Capacité à changer rapidement les entrées ou le mode de livraison des sorties pour s'assurer que les changements causés par l'événement perturbé peuvent être gérés avec souplesse par l'organisation. Par exemple : systèmes de transport flexibles, installations de production, base d'approvisionnement, capacité, contrat d'approvisionnement et processus de fabrication.
<b>Tolérance aux pannes</b>	Permettre à un système « d'absorber les changements de variables d'état, de variables motrices et de paramètres, et » de continuer à fonctionner.
<b>Hystérèse</b>	Caractéristique des systèmes complexes relative à une irréversibilité ou persistance des effets d'un événement (choc) dans le futur (effet différé), après disparition des facteurs qui ont provoqué cet événement. Même si le

système revient à sa configuration d'origine, il prend un chemin différent en raison de changements structurels endogènes.

**Observabilité**

Capacité d'observer et, éventuellement, de signaler des alarmes sur les états externes et internes du système et de ses composants.

**Capacite  
organisationnelle**

Structures, politiques, compétences et culture des ressources humaines, y compris la culture créative de résolution de problèmes, la responsabilité, la diversité des compétences et de l'expérience, la formation polyvalente, l'analyse comparative et les mécanismes de rétroaction.

**Redondance**

Avoir plusieurs actifs pour exécuter la même fonction, y compris les stocks de sécurité, les stocks supplémentaires, la surcapacité, l'approvisionnement multiple et les fournisseurs de secours.

**Résistance**

Capacité d'un écosystème d'entreprise à résister aux chocs/stress sans changer sa configuration initiale.

<b>Simplicité</b>	Une façon d'appréhender la complexité et l'incertitude par la soustraction d'éléments inutiles, y compris la suppression d'éléments ou d'entités nuisibles.
<b>Durabilité</b>	Le processus d'endurer et de maintenir le changement, répondant aux besoins d'aujourd'hui sans compromettre l'avenir.
<b>Propriétés auto-</b>	<p>Faites référence aux attributs des systèmes qui peuvent automatiquement contrôler, maintenir ou gérer eux-mêmes tout au long de différents scénarios perturbateurs/volatils. Y compris :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Auto-organisation : propriété qui émerge de l'intérieur du système (n'étant contrôlée par aucune entité extérieure) et qui provoque l'ordre général provient du système initialement désordonné.</li><li>- Auto-guérison : capacité à détecter les anomalies et à prendre des mesures correctives.</li><li>- Auto-adaptation : capacité à ajuster automatiquement (c'est-à-dire avec moins ou pas d'interférence) les paramètres en réponse aux changements de</li></ul>

	<p>l'environnement (par l'introspection ou des modèles auto-entretenus).</p> <p>- Autogestion : Capacité d'un système à se reconfigurer en réponse à des changements externes sans intervention humaine mais en respectant des politiques de gestion de haut niveau.</p>
<b>Transformabilité</b>	<p>Capacité d'un système à transformer/recréer fondamentalement sa structure, ses processus et son comportement afin de faire face aux dangers actuels ainsi qu'aux dangers similaires auxquels il pourrait être confronté à l'avenir.</p>
<b>Visibilité</b>	<p>Connaissance de l'état des actifs d'exploitation (commandes, inventaire, transport et distribution) et de l'environnement de l'écosystème d'affaires.</p>

## 2.2. LA THEORIE DES COÛTS DE TRANSACTION

---

Olivier Williamson, Prix Noble en 2009, est considéré comme le père de la théorie des coûts de transaction. Pourtant, le concept de coût de transaction apparaît pour la première fois dans le papier de Ronald Coase publiés en 1937. Dans son papier scientifique intitulé « The nature of the firme », Coase (1937) explique la raison de

l'existence des entreprises dans l'économie. Il remet également en question la théorie néo-classique selon laquelle le marché est coordonné de façon optimale par le levier prix. De fait, il appuie sa thèse en affirmant qu'il existe un coût à l'utilisation du mécanisme des prix. D'où la création des entreprises pour réduire ces coûts qu'il appelle « coûts de transaction ». Parmi les précurseurs éminents de l'économie néo-institutionnelle, Oliver Williamson occupe une position singulière en raison de son intérêt particulier pour la gestion interne des entreprises, au même titre que pour les autres institutions économiques. Sa contribution distinctive réside dans son examen approfondi des transactions, qu'elles soient véhiculées par diverses institutions telles que le marché (système de prix), des formes hybrides (contrats) ou l'entreprise elle-même (au sein de l'organisation). Williamson insiste sur la nécessité d'appliquer des concepts équivalents à l'analyse de chaque mode de transaction, facilitant ainsi une comparaison équitable entre différents modes à l'aide d'instruments de mesure uniformes. Son approche axée sur la mesure des dimensions des transactions et des modes de gouvernance le distingue notablement des travaux de Coase, North ou Akerlof. Coase (1937) met en exergue deux types de coûts existant au sein du marché :

- les coûts générés par la recherche des prix « adéquats » ;
- les coûts liés à la négociation et à la conclusion des contrats.

Le théorème de Coase est le suivant : « *La présence des coûts de transaction justifie l'existence de la firme. À l'inverse, en l'absence de coûts de transaction, le marché est le mode de coordination le plus efficient* » (Martin, 2010). La limite de ce théorème réside dans l'arbitrage entre l'entreprise et le marché, en d'autres termes dans la limite même de l'entreprise. Cette dernière, en grandissant engendre des coûts supplémentaires (coût marginal de transaction) que le marché n'occasionne pas.

Quarante-cinq ans plus tard, Williamson (1981) développa ce qu'on appelle aujourd'hui la théorie moderne des coûts de transaction. Il offre un cadre analytique plus précis que celui de Coase (Martin, 2010). Dans sa théorie, il identifie tous les facteurs qui permettraient à « *l'homo economicus* » de choisir entre l'entreprise et le marché.

### 2.2.1. POSTULAT COMPORTEMENTAUX DES AGENTS

---

Williamson (1981) affirme que les comportements des agents économiques seraient sources des coûts de transaction : la rationalité limitée des agents et l'opportunisme des agents. Dans un environnement incertain, les agents n'ont pas la capacité d'élaborer des contrats spécifiant toutes les éventualités possibles. Même si les deux parties sont de bonne foi, les agents peuvent se montrer opportunistes (Martin, 2010). L'opportunisme réside dans le fait que les agents sont toujours à la recherche de la satisfaction de leurs intérêts personnels, usant si nécessaire, de la tricherie ou de l'artifice. Williamson justifie le recours à la hiérarchisation, notamment la firme, pour pallier ce caractère d'opportunisme des agents. Ainsi, des coûts de négociation et de supervision sont générés.

#### 2.2.1.1. LES CARACTERISTIQUES DES TRANSACTIONS

Il détermine également trois dimensions de la transaction : la spécificité des actifs, l'incertitude et la fréquence. Un actif est considéré comme spécifique lorsqu'il nécessite un investissement non redéployable sur une autre activité (Martin, 2010). La spécificité peut provenir, entre autres, de la caractéristique physique de l'actif, de sa

localisation, des compétences rares à son utilisation et la taille de son marché. « Lorsque les actifs sont spécifiques (idiosyncrasiques), les relations entre les agents se modifient : elles deviennent durables et dépendantes » souligne l'auteur de « la nouvelle économie institutionnelle » (2010). L'incertitude concerne à la fois l'environnement et le comportement opportuniste des agents. Quant à la fréquence de la transaction, nous pouvons en compter trois : unique, occasionnelle ou récurrente.

#### **2.2.1.2. LES MODES DE GOUVERNANCES**

Pour Williamson le choix qui s'offre à l'entrepreneur est simple : soit il le fait, soit il le fait faire. Il met en exergue trois modes de gouvernance qui correspondent à trois types de contrats. Primo le contrat classique, c'est un contrat à court terme. Il correspond à une transaction marchande où le produit ne nécessite pas d'investissement spécifique. Secundo, il existe un contrat néoclassique qui correspond à une transaction nécessitant des investissements spécifiques. Ce contrat est idéal dans un contexte d'incertitude et où le risque d'opportunisme des agents est élevé. C'est un contrat de long terme « incomplet ». Et enfin, le contrat de subordination remplaçant le contrat néoclassique lorsque l'incertitude et le caractère opportuniste des agents sont élevés du fait de la spécificité de l'investissement, définit la relation hiérarchique au sein de la firme.

#### **2.3. LES SYSTEMES ADAPTATIFS COMPLEXES**

---

Les systèmes adaptatifs complexes (SAC) constituent des entités dynamiques, caractérisées par leur évolution dans le temps, l'espace, l'organisation, et leur appartenance. Cette évolution se manifeste par la transmission et le traitement de l'information, permettant ainsi au système de s'adapter aux changements, tant internes qu'externes (Barton, 2014). La principale différence entre un système simple et un système complexe réside dans la prédictibilité de leurs résultats. Dans un modèle simple, tel que les équations mathématiques, il est possible de prévoir le résultat, tandis que dans un système complexe, la prédiction devient pratiquement impossible. En effet, les systèmes « sont souvent composés d'un grand nombre d'unités interconnectées et en interaction, dont le comportement est généralement difficile à prédire avec précision en raison de relations et d'interactions particulières entre leurs composants. » soulignent A. F. Sanjuán et al., (2021).

Un système complexe est qualifié d'adaptatif lorsqu'il évolue, s'ajuste à son environnement et apprend de ses expériences. Il parvient à s'adapter aux comportements non linéaires de ses composants, ce qui engendre des propriétés émergentes, de l'auto-organisation, et de la coévolution (Pardo-Gordó, 2017). Mitchell (2009) considère les SAC comme des systèmes dans lesquels de multiples entités interagissent sans contrôle central et suivent des règles simples, ce qui peut conduire à des comportements collectifs complexes et sophistiqués. Dans cette perspective, Forrester (1961) affirme que les entreprises sont des systèmes adaptatifs complexes, composés de sous-systèmes interdépendants qui interagissent non seulement entre eux mais aussi avec leur environnement.

Le paradigme systémique offre une approche holistique dans l'étude des organisations dans leur globalité (Ramezani et al., 2020). Cette analyse holistique, se présente

principalement comme un instrument de modélisation destiné à mettre en lumière les principes généraux régissant le fonctionnement de l'entité étudiée. À partir de la définition de Mitchell (2009), nous pouvons extraire trois principes fondamentaux de modélisation des SAC. Le premier principe est l'auto-organisation qui renvoie à un processus au cours duquel un système s'organise automatiquement sans nécessiter l'intervention d'une entité centrale. Par exemple, dans le contexte de la constellation collaborative de l'AIC, l'imbrication des deux sphères se produit de manière autonome (Cadiou et Cadiou, 2020). Le deuxième principe essentiel des SAC est l'émergence, qui décrit comment un système complexe est plus que la somme de ses parties individuelles (Morin, 2014). En effet, un système complexe est une entité dont l'organisation engendre des propriétés qui ne sont pas présentes dans chacune des parties qui le composent. Par ailleurs, les parties au sein de la constellation collaborent pour acquérir les compétences nécessaires au bon fonctionnement du système, grâce à un processus d'apprentissage progressif par l'action (Cadiou et Cadiou, 2020). Enfin, l'une des caractéristiques clés des SAC est le principe de non-linéarité. Contrairement aux systèmes simples et linéaires ; où la sortie (output) dépend uniquement de l'entrée (input), les systèmes complexes sont non-linéaires et présentent des boucles de rétroaction où l'output peut influencer l'input, et vice versa. Par exemple, dans un contexte commercial, la confiance en soi d'un individu (entrée) peut influencer positivement ses performances (sortie), et ces performances accrues peuvent à leur tour renforcer sa confiance en soi, créant ainsi une boucle de rétroaction positive. Ce processus illustre comment les systèmes complexes opèrent avec des dynamiques complexes de rétroaction, qu'elles soient positives ou négatives. Tandis que, dans un système linéaire, comme c'est le cas dans une recette de cuisine, il est essentiel d'avoir tous les ingrédients (entrée) requis pour préparer un plat spécifique (sortie).

### 3. QUESTION DE RECHERCHE

---

Dans notre thèse, la construction de la revue de la littérature a suivi une trajectoire progressive, soulever à partir des questions surgissant de notre terrain de recherche, à savoir la résilience du dispositif de l'affacturage inversé collaboratif (AIC).

Tout d'abord, nous avons minutieusement exploré la manière dont la littérature a traité la question du financement de la chaîne d'approvisionnement (FCA). Cette exploration nous a permis de mettre en lumière les fondements et les aboutissements du FCA, pour enfin converger vers l'émergence de l'AIC. Il nous a semblé primordial d'approfondir notre compréhension du dispositif de l'AIC, car il occupe une place centrale dans notre

thèse. Cette étape était essentielle pour préparer le terrain en vue de notre étude de cas longitudinale. Suite à cette première phase, nous avons identifié un concept central, tiré des travaux de Cadiou et Cadiou (2020) sur la constellation collaborative, qui nous a conduit à réajuster notre problématique initiale. Ainsi, notre problématique de recherche a évolué vers la forme suivante : **l'analyse du déploiement du modèle constellaire de l'affacturage inversé collaboratif**. De cette problématique découle une question de recherche qui nous servira de guide tout au long de notre étude :

**Comment initier la résilience dans le déploiement de la constellation collaborative ?**

Dans le but d'apporter des réponses éclairées à cette question de recherche, nous avons élaboré un cadre conceptuel s'appuyant sur le concept de constellation collaborative (Cadiou et Cadiou, 2020). Nous avons également mobilisé la théorie des coûts de transaction ainsi que la théorie des systèmes adaptatifs complexes (SAC), dans le but d'explorer en profondeur la résilience de la constellation collaborative (CC). De plus, nous avons entrepris une comparaison avec le concept d'écosystèmes d'affaires (Moore, 1993). En conclusion, notre travail doctoral vise à apporter une contribution scientifique aux trois concepts majeurs que sont la constellation collaborative, la résilience et l'AIC.

Par conséquent, cette démarche nous a permis d'explorer la manière dont la littérature a abordé la question du financement de la chaîne d'approvisionnement, d'examiner en profondeur le dispositif de l'AIC, et de définir notre contexte d'étude pour le modèle organisationnel en question.



---

# Seconde Partie

## L'étude de cas : l'évolution de la constellation Pythéas



## Introduction générale

### Partie I – La constellation collaborative

L'analyse du déploiement du modèle constellaire de l'affacturage inversé collaboratif.

#### Chapitre 1

L'analyse conceptuelle de l'AIC

#### Chapitre 2

L'analyse contextuelle de l'étude

Question de recherche

### Partie II – L'étude de cas : l'évolution de la constellation Pythéas

#### Chapitre 3

La présentation de l'étude empirique

#### Chapitre 4

La contribution à l'émergence de la CC : une étude de cas longitudinale

#### Chapitre 5

Discussion et contributions

## Conclusion générale

## CHAPITRE 3

# LA PRESENTATION DE L'ETUDE EMPIRIQUE

<b>1. LE TERREAU EPISTEMOLOGIQUE DE LA THESE .....</b>	<b>128</b>
1.1. L'EPISTEMOLOGIE : UNE PERSPECTIVE SUR LES FONDEMENTS DE LA CONNAISSANCE.....	128
1.2. LE POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE.....	133
<b>2. CONDUITE DE L'ETUDE DE CAS.....</b>	<b>139</b>
2.1. LE POUVOIR DIRECTEUR DU TERRAIN .....	139
2.2. CONCEPTION DE L'ETUDE DE CAS .....	142
<b>3. PRESENTATION DU CAS : LA CONSTELLATION ARKEA-PYTHEAS.....</b>	<b>183</b>
3.1. L'ECOSYSTEME DE CREDIT MUTUEL ARKEA.....	183
3.2. ARKEA BANQUE ENTREPRISES ET INSTITUTIONNELS, LA SOCIETE HOTE.....	186
3.3. PYTHEAS CAPITAL ADVISORS.....	188

## 1. LE TERREAU EPISTEMOLOGIQUE DE LA THESE

---

En remettant continuellement en question la cohérence entre la question de recherche et la base épistémologique de cette thèse, j'expose mes réflexions ontologiques qui m'ont conduit à explorer les concepts fondamentaux de l'épistémologie « pratico-pratique ».

### 1.1. L'EPISTEMOLOGIE : UNE PERSPECTIVE SUR LES FONDEMENTS DE LA CONNAISSANCE

---

De manière générale, l'épistémologie se définit comme est une branche de la philosophie qui étudie les fondements et les limites de la connaissance. Elle est définie souvent comme « une conception de la connaissance partagée par une communauté, qui repose sur un système cohérent d'hypothèses fondatrices relatives aux questions qu'étudie l'épistémologie » (Gavard-Perret et al., 2012). Elle se concentre sur les questions telles que la nature de la connaissance, la manière dont nous acquérons des connaissances, la validité et la fiabilité de la connaissance, ainsi que les différences entre plusieurs types de connaissances (Piaget, 1970). L'épistémologie se penche également sur les méthodes et les critères permettant de distinguer les connaissances valides et fiables des connaissances erronées ou fausses. Elle examine les liens entre la connaissance et la vérité, ainsi que les conditions requises pour qu'une connaissance soit reconnue comme authentique. En outre, elle a également une importance pratique. En effet, elle peut aider à évaluer la qualité et la valeur des connaissances dans des domaines tels que la science, la médecine et la

technologie. En fin de compte, elle vise à développer une compréhension plus profonde et plus cohérente de la connaissance et de la manière dont nous en faisons usage dans notre vie quotidienne. Jean Piaget, le célèbre psychologue et épistémologue suisse, définit l'épistémologie comme l'étude des relations entre les connaissances et le sujet connaissant. Pour Piaget (1967), l'épistémologie est une branche de la philosophie qui se concentre sur la manière dont les connaissances sont construites et la façon dont elles peuvent être justifiées. Il ajoute que la connaissance est un processus actif de construction mentale plutôt qu'une simple réception passive d'informations. Ainsi, les individus créent leurs propres schémas de compréhension du monde en se basant sur leur expérience et leur interaction avec leur environnement.

En sciences de gestion, l'épistémologie s'intéresse aux fondements théoriques de cette discipline, à la manière dont les connaissances sont produites et validées, ainsi qu'à l'impact de cette production de connaissances sur la pratique managériale. Tout d'abord, il convient de souligner que les sciences de gestion sont un domaine complexe et multidisciplinaire, qui s'appuie sur des connaissances issues de disciplines aussi variées que la psychologie, la sociologie, l'économie ou encore l'anthropologie. De ce fait, la production de connaissances en sciences de gestion est particulièrement complexe, car elle doit prendre en compte une grande variété de perspectives et de méthodes. C'est pourquoi l'épistémologie en sciences de gestion se pose plusieurs questions fondamentales, telles que : comment les connaissances sont-elles produites en sciences de gestion ? Quels sont les critères de validité et de fiabilité de ces connaissances ? Comment peut-on garantir que ces connaissances sont utilisées de manière éthique et responsable ?

Pour répondre à ces questions, nous explique Fourez et Larochelle (2003)<sup>6</sup> les chercheurs en sciences de gestion ont développé plusieurs approches épistémologiques. La première approche consiste à considérer les sciences de gestion comme une science empirique, qui doit s'appuyer sur des données observationnelles pour produire des connaissances. Cette approche met l'accent sur l'importance des méthodes de recherche et de la rigueur scientifique pour produire des connaissances valides et fiables. Une autre approche, appelée approche herméneutique, s'intéresse plutôt à la manière dont les connaissances sont produites à partir de l'interprétation de discours, de textes ou d'observations. Cette approche met l'accent sur le rôle des contextes et des interprétations subjectives dans la production de connaissances en sciences de gestion. Enfin, une troisième approche, appelée approche critique, considère que les connaissances produites en sciences de gestion ne sont pas neutres, mais qu'elles sont influencées par des intérêts politiques, économiques et sociaux. Cette approche met l'accent sur la nécessité de prendre en compte ces intérêts dans la production de connaissances en sciences de gestion, et de travailler à la construction d'une connaissance plus éthique et responsable.

---

#### 1.1.1. LA CONNAISSANCE OBJECTIVISTE

---

L'objectivisme est une approche philosophique selon laquelle la connaissance objective, indépendante de la subjectivité personnelle, est possible et souhaitable. Elle est aussi appelée *réalisme métaphysique* (Putnam, 1981). Selon cette perspective, la réalité existe indépendamment de notre perception ou de notre

---

<sup>6</sup> Urbain R. - Apprivoiser l'épistémologie - Fourez, Gérard, Larochelle, Marie - Livre

croissance à son sujet et qu'il est possible d'acquérir une connaissance véritable de cette réalité grâce à la raison et à l'observation (Kleiber, 2001). Ce courant soutient que la réalité est identifiable et compréhensible par l'observation, la raison et la logique, et que les vérités objectives peuvent être découvertes par le biais de la recherche et de l'analyse. L'objectivisme considère également que la subjectivité personnelle peut nuire à la capacité d'une personne à acquérir une connaissance objective de la réalité. Par conséquent, il soutient que les émotions, les croyances personnelles et les préjugés doivent être mis de côté afin d'acquérir une connaissance véritable. De plus, l'objectivisme considère que les individus doivent être libres de poursuivre leur propre intérêt et de prendre leurs propres décisions, sans être entravés par les opinions ou les croyances d'autrui. En outre, selon Le Moigne (1990) le principe d'objectivité est ainsi : *« Si le réel est, en soi, il doit exister indépendamment du sujet, qui déclare le percevoir ou l'observer. Et l'observation de l'objet réel par un sujet ne doit pas modifier la nature de cet objet. »*

L'objectivisme est souvent associé à la philosophe Ayn Rand, qui a développé cette perspective dans son travail. Elle considère que la connaissance objective est une condition nécessaire pour atteindre la liberté et la justice individuelle, et que l'individualité et la raison sont les fondements de la société idéale<sup>7</sup>. Cependant, cette perspective a également été critiquée pour son manque de considération pour la subjectivité et pour son rejet de certaines formes de connaissance, telles que les émotions et les expériences personnelles.

---

<sup>7</sup> La vertu d'égoïsme, par Ayn Rand

---

1.1.2. LA CONNAISSANCE SUBJECTIVISTE

---

Comme vous l'avez compris, la connaissance subjectiviste est l'autre face de la pièce de l'acquisition de la connaissance après l'objectivisme. Elle est également une approche philosophique qui soutient que la connaissance dépend de la perception et de l'expérience personnelle d'une personne. Selon cette perspective, la réalité n'existe pas indépendamment de notre perception ou de notre croyance à son sujet, mais est plutôt construite par le sujet qui l'observe. Le subjectivisme considère donc que les vérités ne sont pas universelles et objectives, mais dépendent du point de vue et des croyances personnelles de chaque individu. En conséquence, la connaissance subjectiviste considère que les individus doivent être libres d'interpréter la réalité selon leur propre perspective, sans être influencés par les opinions ou les croyances d'autrui. Cette approche est souvent associée à la philosophie postmoderne, qui met en question les prétentions à la connaissance objective et suggère que les vérités sont constamment en train d'être réinventées et réinterprétées.

Cependant, la connaissance subjectiviste est souvent critiquée pour son manque de cohérence et de consistance, car elle semble remettre en question la possibilité même de la connaissance. En outre, cette approche est généralement considérée comme ayant des implications politiques et éthiques potentiellement dangereuses, en raison de son rejet de l'objectivité et de sa promotion de la subjectivité personnelle.

## 1.2. LE POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE

---

La science, telle que nous la connaissons aujourd'hui, repose sur différents paradigmes qui définissent les approches et les méthodes utilisées pour comprendre et interpréter le monde qui nous entoure. Parmi ces paradigmes, trois sont particulièrement importants : le positivisme, le constructivisme et l'interprétativisme. Chacun d'entre eux propose une vision unique de la façon dont nous pouvons appréhender la réalité.

J'ai compris que pour mener à bien ce travail de recherche, il était primordial de le positionner sur l'échiquier de l'épistémologie, ainsi adopter une posture immuable et définitive. Ce choix, s'est offert à moi comme une évidence au fur et à mesure que j'avancais dans mes travaux. Bien entendu, un bon chercheur adopte dès le début de sa recherche une posture épistémologique. Je reconnais avoir adopté au début une posture positiviste pour son côté rassurant et facile à appréhender. En effet, malgré son caractère inabouti, ma problématique faisait ressortir un intérêt pour la compréhension d'un processus social. L'importance accordée au contexte et son évolution, ainsi qu'à la subjectivité des sujets, m'a alors conduit à envisager une épistémologie interprétativiste. Girod-Séville et Perret (2002) précisent que les recherches qui s'inscrivent dans ce paradigme ont pour principal objectif de faire progresser les connaissances sur les organisations, leur gestion, tout en offrant aux professionnels des outils et des connaissances pratiques. Adopter cette posture revenait à admettre le caractère relativiste de la connaissance produite. En effet, en ancrant ma recherche dans le paradigme interprétativiste, il m'a été impératif de

prendre en compte la singularité des organisations étudiées, l'interprétation des sujets enquêtés et le contexte de l'étude (Girod-Séville et Perret, 2002).

Dans ce qui suit, nous mettrons en perspective notre positionnement épistémologique à l'égard des différents paradigmes existants. Et ce, afin de justifier l'adhésion de notre thèse au paradigme interprétativiste.

Le premier paradigme que nous verrons est le positivisme. Le positivisme a connu une période de grande influence au XIXe siècle, où il a été largement adopté dans de nombreux domaines scientifiques, tels que la physique, la chimie, la biologie et la gestion. Les positivistes ont joué un rôle clé dans l'émergence de la méthode scientifique moderne. Le positivisme est un paradigme qui considère que la seule connaissance valable est celle qui peut être vérifiée de manière empirique, c'est-à-dire par l'observation et l'expérience. « *Considéré d'abord dans son acception la plus ancienne et la plus commune, le mot positif désigné le REEL, par opposition au chimérique.* », affirmait Auguste Comte (1844). Selon les positivistes, la science doit se concentrer sur les faits objectifs et mesurables, et éviter tout jugement de valeur ou toute interprétation subjective. Ils cherchent à établir des lois générales et des relations de cause à effet, afin d'expliquer les phénomènes naturels. Les méthodes quantitatives et expérimentales sont les plus utilisées par les chercheurs positivistes, ainsi la reproductibilité des résultats est importante. Le positivisme est l'un des paradigmes les plus influents en science. Il s'appuie sur une approche empirique et objective de la connaissance, mettant l'accent sur la vérification empirique des faits et l'observation des phénomènes. Ce paradigme trouve ses racines dans les travaux du philosophe français Auguste Comte, considéré comme le père du positivisme. De point de vue des positivistes, la science doit se concentrer sur les faits observables et mesurables. Ils

soutiennent que la connaissance scientifique doit reposer sur des preuves tangibles, obtenues par le biais de méthodes rigoureuses et systématiques. Les positivistes considèrent que la science est une entreprise neutre, dépourvue de jugement de valeur et de préjugés. L'objectif est d'éliminer toute subjectivité dans leur travail scientifique en évitant toute interprétation subjective. Ils préconisent une approche objective et impersonnelle, où les chercheurs restent détachés de leurs propres croyances et émotions personnelles lors de l'étude des phénomènes. Cependant, le positivisme a également fait l'objet de critiques. Certains chercheurs ont remis en question sa vision réductionniste de la réalité, en soulignant que tous les phénomènes ne peuvent être réduits à des lois générales ou à des mesures quantitatives. Ils ont également critiqué sa prétention à l'objectivité absolue, en soulignant que les chercheurs sont toujours influencés par leurs propres perspectives et présupposés.

L'éternelle opposé au positivisme est le constructivisme (Nguyène-Duy et Luckerhoff, 2006). Ce dernier, met l'accent sur la construction de la réalité par les individus à travers leurs expériences et leurs interactions sociales. Contrairement au positivisme, qui considère la réalité comme une entité objective et observable, le constructivisme affirme que la réalité est subjective et dépendante du contexte culturel et social dans lequel elle est construite. Ainsi, la réalité n'est pas donnée d'avance, mais est élaborée activement par les individus. Chaque personne interprète et donne un sens à son expérience en fonction de ses propres connaissances, croyances et valeurs. L'important ici, est d'appréhender la façon dont les individus construisent leur réalité à travers des processus cognitifs, émotionnels et sociaux. Pour étudier ces processus de construction de la réalité, les chercheurs constructivistes utilisent souvent des méthodes qualitatives telles que les entretiens, les récits de vie et l'observation participante. Ils cherchent à comprendre les perspectives individuelles et les significations attribuées par les acteurs

sociaux. Leur objectif est d'explorer la diversité des constructions de la réalité et de mettre en évidence les influences sociales et culturelles qui les façonnent. Un aspect clé dans ce paradigme est sa reconnaissance de la subjectivité et de la partialité des chercheurs. Contrairement au positivisme, qui cherche à maintenir une neutralité absolue, les chercheurs constructivistes reconnaissent que leur propre position sociale, culturelle et historique influence leur compréhension de la réalité étudiée. Ils reconnaissent également que la recherche est un processus interactif et collaboratif, où les participants jouent un rôle actif dans la construction des connaissances. Le constructivisme a émergé en réaction aux limites perçues du positivisme, en mettant en évidence les aspects sociaux, culturels et subjectifs de la réalité. Il offre une approche alternative et complémentaire pour comprendre les phénomènes sociaux et humains, et souligne l'importance des constructions individuelles et collectives de la réalité. Malgré certaines critiques, le constructivisme continue d'influencer les domaines des sciences humaines et sociales, en enrichissant notre compréhension de la complexité et de la diversité de la réalité.

Quant à l'interprétativisme, c'est un paradigme qui est assez proche du constructivisme. La rupture entre ces deux paradigmes réside dans leur focalisation respective sur la construction sociale de la réalité (constructivisme) et sur l'interprétation subjective des acteurs sociaux (interprétativisme). En effet, le constructivisme met l'accent sur les processus de construction de la réalité et sur l'importance des contextes sociaux et culturels, l'interprétativisme se concentre sur la compréhension des significations attribuées par les individus et sur la reconnaissance de la subjectivité dans l'interprétation du monde social. Les chercheurs interprétativistes se concentrent sur la façon dont les individus donnent un sens à leur expérience et comment ils interprètent le monde qui les entoure. Afin d'explorer les

phénomènes, les interprétativistes emploient des méthodes qualitatives telles que l'observation participante, les entretiens approfondis et l'analyse de discours. L'importance que j'ai accordé au contexte, associée à ma conviction qu'il n'existe pas de neutralité absolue du chercheur, m'a amenée à envisager une épistémologie interprétativiste (Girod-Séville et Perret, 2002). Ce paradigme considère la connaissance produite comme toujours relative. Cependant, ce relativisme suscitait en moi une interrogation sur la valeur des résultats de ma recherche s'ils se révélaient singuliers et particuliers. En d'autres termes, il me semblait finalement moins crucial de définir une épistémologie spécifique que de doter mon travail doctoral des moyens nécessaires pour produire des connaissances représentant un progrès valide (Piaget, 1970) et des connaissances transformatrices (Martinet, 2020). Notre objectif était de chercher à comprendre les points de vue des acteurs impliqués et l'examinations des multiples réalités construites à travers leurs interactions sociales. Ainsi, valoriser la richesse des descriptions détaillées et chercher à comprendre les variations et les nuances des expériences humaines.

TABLEAU 4 : LES POSITIONS EPISTEMOLOGIQUES EN RECHERCHE ET EN GESTION (PIERRET ET SEVILLE, 2003).

<b>Traditions philosophiques</b>	<b>Le positivisme</b>	<b>La phénoménologie</b>	
<b>Le positivisme</b> <b>Les questions épistémologiques</b>	<b>Le positivisme</b>	<b>L'interprétativisme</b>	<b>Le constructivisme</b>
Quel est le statut de la connaissance?	Hypothèse réaliste Il existe une essence propre à l'objet de connaissance	Hypothèse relativiste L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré ou interprétativisme) ou n'existe pas (constructivisme radical)	
La nature de la "réalité"	Indépendance du sujet et de l'objet Hypothèse déterministe le monde est fait de nécessité	Dépendance du sujet et de l'objet  Hypothèse intentionnaliste  Le monde est fait de possibilités	
Comment la connaissance est-elle engendrée ?	La découverte  Recherches formulées en termes de "pour quelles causes..."	L'interprétation  Recherches formulées en termes de "pour quelles motivations des acteurs...."	La construction  Recherche formulée en termes de "pour quelles finalités..."
Le chemin de la connaissance scientifique	Statut privilégié de l'explication	Statut privilégié de la compréhension	Statut privilégié de la construction
Quelle est la valeur de la connaissance ? Les critères de validités	Vérificabilité  Confirmabilité Réfutabilité	Idiographie  Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	Adéquation  Enseignabilité

## 2. CONDUITE DE L'ETUDE DE CAS

---

Le caractère perpétuellement inabouti de mon protocole de recherche, m'amène à le construire recherche faisant. En vue de préparer mon entrer sur le terrain, dans un souci de cohérence et de scientificité, j'élabore un premier protocole méthodologique. Toutefois, ce protocole initial évolue inexorablement au fur et à mesure de mon cheminement intellectuel sur le sujet. En effet, il est important pour un chercheur d'être flexible et de s'adapter en permanence. Ces remises en question m'ont permis de faire plusieurs allers-retours entre le terrain et la littérature, tout en adoptant mon protocole à la situation.

### 2.1. LE POUVOIR DIRECTEUR DU TERRAIN

---

Lorsque j'ai entrepris ma démarche sur le terrain, j'étais muni d'une problématique initiale et d'un ensemble limité de connaissances théoriques destinées à éclairer ma recherche. Le terrain, représente ici l'entreprise dans laquelle je m'apprête à passer les trois prochaines années. Il est important de noter que les imprévus survenus de manière progressive et se transformant en véritables perturbations ont entraîné des répercussions sur la construction de ma revue de la littérature et de mon cadre théorique. En effet, le plan initial de ma première partie, consacrée à ces aspects, n'a pas précédé mon travail sur le terrain, mais en a découlé. J'ai fait de mon mieux pour rendre compte précisément de la force centrifugeuse et puissante du terrain en mettant en évidence l'affinement progressif de mes lectures théoriques.

---

2.1.1. UNE DEMARCHE INDUCTIVE

---

La démarche inductive est une méthode de recherche scientifique qui part d'un fait observable pour expliquer un phénomène. Elle consiste à partir des phénomènes particuliers observés sur le terrain pour comprendre un phénomène général. De ce fait, nous allons du cas particulier au général, ou même du concret à l'abstrait. La méthode inductive est aussi appelée "approche empirico-inductive" ou "inductivisme".

Figure 7 : de la démarche inductive à la démarche déductive (Mouchot, 2003).



La démarche inductive présente plusieurs vertus ; dans le sens où elle présente plusieurs avantages qui font avancer la connaissance. Ainsi, nous pouvons citer quelques-uns de ses avantages, mais également ses inconvénients dans le tableau suivant :

TABLEAU 5 : AVANTAGES ET INCONVENIENTS DE LA METHODE INDUCTIVE

<b>La méthode inductive</b>	
Avantages	Inconvénients
⇒ Elle permet de découvrir de nouveaux faits ou de nouvelles relations entre les faits, en partant de l'expérience concrète.	⇒ Elle ne garantit pas la validité ni l'universalité des hypothèses formulées, qui peuvent être biaisées par les données disponibles ou par la subjectivité du chercheur.
⇒ Elle favorise la créativité et l'innovation, en laissant le chercheur émettre ses propres hypothèses sans se limiter à celles déjà existantes.	⇒ Elle ne permet pas de démontrer ni de prouver les hypothèses formulées, mais seulement de les confirmer ou de les infirmer par des données empiriques.
⇒ Elle stimule l'esprit critique et la curiosité, en incitant le chercheur à vérifier ses hypothèses par de nouvelles observations.	⇒ Elle peut conduire à des erreurs ou à des généralisations hâtives, si le chercheur ne dispose pas d'un nombre suffisant ou représentatif de données pour formuler ses hypothèses.

## 2.2. CONCEPTION DE L'ETUDE DE CAS

---

### 2.2.1. ETUDE DE CAS LONGITUDINALE UNIQUE

---

Afin d'approfondir l'étude du modèle constellaire du dispositif de l'AIC et des interactions entre les parties prenantes, nous avons opté pour une étude de cas unique de nature longitudinale, basée sur une approche analytique exploratoire, conformément à la méthodologie de Yin (1989). Notre design de recherche est qualitatif, et notre démarche est inductive. Cette approche inductive repose sur l'observation de la réalité afin de développer un modèle scientifique. En d'autres termes, elle consiste à généraliser à partir d'observations concrètes pour dégager des lois universelles (Mouchot, 2003). L'étude de cas est une stratégie de recherche qui permet d'explorer un phénomène complexe et peu connu dans son contexte afin d'en capturer toute la richesse qu'il présente (Glaser et Strauss, 1967 ; Eisenhardt, 1989 ; Dougherty, 2002). Dans une perspective de génération d'une théorie généralisable, l'étude de cas offre un terrain propice pour identifier ces *patters* (Yin, 2003). Yin (2006) définit l'étude de cas comme « *une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte réel, lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte n'apparaissent pas clairement, et dans laquelle plusieurs sources de preuves sont utilisées* ». Quant à Wacheux (1996), il définit celle-ci comme « *une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les événements, les acteurs et les implications* ».

TABLEAU 6 : COMPARAISON ENTRE L'ETUDE DE CAS UNIQUE ET L'ETUDE DE CAS MULTIPLES<sup>8</sup>

	<b>Étude de cas unique</b>	<b>Étude de cas multiples</b>
<b>Buts</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tester une théorie déjà reconnue (Gagnon, 2012).</li> <li>▪ Étudier un phénomène unique, extrême ou encore peu exploré à ce jour (Yin, 2018).</li> <li>▪ Étudier un phénomène de façon longitudinale (Yin, 2018)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Décrire un phénomène, générer ou vérifier une théorie (Benbasat et al., 1987).</li> <li>▪ Produire une compréhension plus générale d'un phénomène (Benbasat et al., 1987).</li> <li>▪ Souligner les similitudes ou les différences entre plusieurs cas (Gagnon, 2012).</li> <li>▪ Étudier des cas se produisant généralement dans des situations variables (Gagnon, 2012)</li> </ul>

<sup>8</sup> Chapitre 4 : L'ÉTUDE DE CAS : Illustration d'une étude de cas multiples visant à mieux comprendre la participation au travail de personnes présentant un trouble de la personnalité limite (Kathy Dahl Nadine Larivière Marc Corbière)

<b>Avantages</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Volume de données plus restreint, donc la collecte et l'analyse de données demandent moins de temps et de ressources (Yin, 2018)</li> <li>▪ Résultats considérés plus représentatifs et auxquels on peut accorder une plus grande confiance comparativement à une seule étude de cas (Yin, 2018). Assurance d'une meilleure confidentialité et de l'anonymat des sujets participant à l'étude (Gagnon, 2012).</li> </ul>
<b>Inconvénients</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Transférabilité des résultats limitée (Yin, 2018).</li> <li>▪ Exigence de ressources et de temps importants due au volume considérable de données recueillies (Gagnon, 2012).</li> <li>▪ La réplication du processus de recherche à chacun des cas doit être assurée lors de l'étude du phénomène (Yin, 2018).</li> </ul>

Plusieurs chercheurs ont proposé des pistes méthodologiques pour la réalisation d'études empiriques longitudinales visant à générer de la théorie (Pettigrew, 1990 ; Langley, 1999 ; Van de Ven et Poole, 2005). La méthodologie d'étude de cas longitudinale est une approche de recherche qui vise à examiner en détail un phénomène sur une période prolongée. Elle se distingue des études de cas

transversales qui analysent une situation à un moment donné. Cette méthodologie est particulièrement utile pour comprendre les processus de changement, les trajectoires de développement et les dynamiques temporelles qui peuvent influencer un cas spécifique. Les données sont recueillies au cours de deux périodes distinctes au moins, les sujets sont comparables d'une période à l'autre et l'analyse consiste à comparer les données entre les périodes ou à en retracer l'évolution observée (Forgues et Vandangeon-Derumez, 1999). Dans le cadre de cette étude, notre analyse repose sur la réalisation de deux collectes de données distinctes, chacune s'étalant sur une période spécifique. En effet, la constellation collaborative a traversé deux phases distinctes. La première phase correspond au déploiement initial, marquée par l'entrée du Crédit Mutuel Arkéa au capital de Pythéas et son intégration au sein de l'ABEI. La seconde phase consiste en un renouvellement de l'engagement d'Arkéa envers Pythéas, se traduisant par une augmentation de sa participation au capital à travers une nouvelle levée de fonds, ainsi que par l'enrichissement du modèle opéré par Arkéa, notamment à travers la mise en place du nouveau dispositif nommé "Arkéa Extend". Cette approche méthodologique a pour objectif de permettre une observation approfondie et temporellement étendue de l'évolution de la constellation collaborative. Plus précisément, nous souhaitons retracer cette évolution sur une période totale de trois années consécutives.

TABLEAU 7 : DEUX SERIES DE COLLECTES DE DONNEES

<i>Période de collecte</i>	<i>Déploiement</i>	<i>Enrichissement</i>
<i>Février 2020 - Mars 2021</i>	X	
<i>Mai 2022 - Septembre 2022</i>		X

La décomposition en deux collectes de données distinctes se révèle pertinente afin de capturer les nuances et les transformations survenues au sein de la constellation au fil du temps. Chacune de ces périodes offre une perspective unique et nous permet d'appréhender les dynamiques, les adaptations, et les éventuelles ruptures qui peuvent survenir dans le cadre de cette forme d'organisation collaborative. Cette démarche analytique échelonnée sur trois ans offre ainsi une vision plus complète et éclairée de l'évolution de la constellation. Elle nous permettra d'identifier les tendances, les facteurs de succès, ainsi que les éventuels défis auxquels la constellation collaborative a dû faire face au cours de cette période significative.

En effet, une des caractéristiques importantes de cette méthodologie est son engagement envers une analyse en profondeur. Elle permet de se plonger dans les détails du cas étudié, en examinant les différents aspects et dimensions qui le composent. De ce fait, nous avons adopté une approche holistique, en examinant le cas dans son entièreté et dans son contexte. Nous avons évité exprès de nous concentrer sur des aspects spécifiques du cas, ce qui est une méthode à part entière. Cette analyse approfondie nous permet, donc de découvrir des relations complexes, des facteurs influents et des modèles émergents qui peuvent autrement passer inaperçus. La méthodologie d'étude de cas longitudinale est présentée comme une démarche offrant la possibilité aux chercheurs d'explorer les causes et les effets des phénomènes étudiés. En suivant un cas sur une période prolongée, nous pouvons examiner les influences et les interrelations entre différents facteurs, ainsi que les conséquences de ces interactions. Cela permet de mieux comprendre les processus sous-jacents, les mécanismes de changement et les dynamiques temporelles du phénomène étudié.

TABLEAU 8 : SYNTHÈSE DES SOURCES DE DONNÉES

<i>Sources de données</i>	<b>Déploiement</b>	<b>Enrichissement</b>
<b><i>Entretiens semi-directifs</i></b>		
<i>Ludovic (plateforme numérique)</i>	X	---
<i>Frédéric (directeur partenariat Arkéa-Pythéas)</i>	X	X
<i>Ludovic (plateforme numérique)</i>	---	X
<i>Alain (DO)</i>	X	---
<i>Sylvain (directeur commercial Pythéas)</i>	X	X
<i>Christopher (DO)</i>	---	X
<i>Richard (consultant SPG)</i>	X	X
<i>Gérard (DO)</i>	---	X
<i>Damien (DO)</i>	---	X
<b><i>Observation directe</i></b>		
<i>Formations Tréso2</i>	X	---
<i>Réunions d'équipe</i>	X	X
<i>Déploiement d'Arkéa-Extend</i>	---	X
<i>Échanges avec les équipes</i>	X	X
<b><i>Documentation</i></b>		
<i>Documents internes</i>	---	X
<i>Communiqués de presse</i>	X	X
<i>Sites internet des parties prenantes</i>	X	X

Nous avons mobilisé l'observation directe, les entretiens semi-directif et la documentation. La diversité des sources d'information et l'abondance des données a facilité la mise en cohérence des résultats.

---

### 2.2.2. LE PROTOCOLE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE DE CAS

---

Le protocole méthodologique revêt une influence majeure sur l'ensemble des processus liés à la collecte et à l'analyse des données, comme le met en évidence Yin (2012). En substance, il représente la démarche logique qui établit un lien essentiel entre les données empiriques recueillies, les questions de recherche initiales, et en fin de compte, les conclusions qui en découlent. Il s'agit d'une composante fondamentale de toute investigation scientifique, car c'est à travers ce protocole que les chercheurs tracent la trajectoire de leur étude, définissent leurs objectifs, et établissent les procédures rigoureuses pour obtenir des résultats significatifs et valides. Par conséquent, la conception et l'application appropriées du protocole méthodologique revêtent une importance cruciale pour garantir la pertinence et la fiabilité des résultats de la recherche.

Le chercheur élabore préalablement le protocole de recherche en anticipant la méthode de sélection et de recrutement des cas, ainsi que les approches de collecte et d'analyse des données. Bien que le protocole soit élaboré en amont de toute action sur le terrain, il est essentiel de noter que l'approche de l'étude de cas en recherche se distingue par sa flexibilité. En effet, elle peut être ajustée au cours de la recherche pour prendre en considération les nouvelles données émergentes (Yin, 2018). Cette capacité d'adaptation est inhérente à la nature évolutive de l'exploration de cas, qui permet au

chercheur de répondre de manière adéquate aux découvertes inattendues ou aux ajustements nécessaires au cours de la démarche de recherche. En somme, la planification initiale reste fondamentale, mais l'ouverture à la modification du protocole en fonction des nouvelles données est une caractéristique clé de l'approche d'étude de cas en recherche. Huberman et Miles (1991) estiment qu'il est important de reconnaître que tout chercheur, même s'il adopte une approche ouverte et inductive, apporte avec lui un certain nombre d'idées directrices lorsqu'il entre sur le terrain. En réalité, moins le plan de recherche initial est structuré, moins la collecte de données est sélective. Les auteurs vont même jusqu'à suggérer la mise en place d'un cadre conceptuel, qui peut se présenter sous forme de schéma graphique ou de récit détaillant les principales dimensions à étudier et les variables-clés, ainsi que les relations présumées entre elles.

Cependant, il convient de noter que bien que la spécification de construits a priori puisse être utile pour élaborer le design initial de la recherche et définir le type de données à collecter, elle comporte également le risque de biaiser et de restreindre les résultats, comme l'a souligné Eisenhardt (1989). Cela est dû au fait que des perspectives théoriques préétablies peuvent influencer la manière dont les données sont interprétées et analysées, ce qui peut entraver la découverte de nouveaux éléments ou de modèles inattendus.

TABLEAU 9 : TYPOLOGIES DES ETUDES DE CAS (AYERBE ET MISSIONIER, 2006).

Typologie en fonction de	Auteurs	Type de cas	Objectifs	Apports pour la recherche
L'objet de l'étude	Yin (2003)	Descriptif	Selon Yin, il s'agit de « décrire une intervention et le contexte réel dans lequel elle s'est produite » (Yin, 2003, p. 15).	Description complète et en profondeur d'un phénomène dans son contexte.
		Explicatif	Etude de relation de causes à effets. Etude de causalité : mettre en relation des variables indépendantes afin de déterminer celles qui sont les plus fortement corrélées à des variables dépendantes.	Expliquer comment les choses arrivent.
Des propriétés du cas étudié (statut du cas)	Stake (1998) et David (2004)	Instrumental	Le cas est lu à travers une théorie retenue a priori et l'analyse empirique se fait à partir de cette théorie. L'étude se concentre sur une question théorique. Le cas, en lui-même, représente un second intérêt, il joue « un rôle de support et facilite notre compréhension d'autre chose » (Stake, 1998, p. 137).	Le cas est examiné en profondeur, son contexte est contrôlé et l'ensemble des activités ordinaires sont détaillées, dans la mesure où il aide le chercheur à poursuivre un autre intérêt, plus théorique.
		Collectif	Plusieurs cas sont étudiés en vue d'étudier un phénomène ou une population. Il s'agit d'une approche instrumentale étendue à plusieurs cas. La collection de différents cas peut permettre de mettre en évidence des caractéristiques communes.	Contribue à améliorer la compréhension d'un phénomène étudié, et éventuellement, une meilleure «théorisation», permise à partir d'une plus grande « collection » de cas (Stake, 1998, p. 138).
		Intrinsèque	Le cas est décrit en profondeur et dans toutes ses dimensions « pour lui-même » (David, 2003, p. 2). Recherche d'une meilleure compréhension du cas particulier étudié. Le cas n'est pas choisi parce qu'il est représentatif d'autres cas ou parce qu'il est illustratif d'un problème particulier, « mais parce que dans toutes ses particularités et son ordinarité, ce cas lui-même est d'intérêt »	L'objectif n'est pas de construire une théorie. L'étude de cas intrinsèque suppose que de nombreuses théories, non retenues a priori, soient mobilisées non pas « pour elles-mêmes » mais pour analyser et comprendre en profondeur, le cas étudié. (David, 2004, p. 3).
		Extrême ou unique (Extreme case or unique case)	Le cas unique a pour objectif d'étudier un cas rare, unique, encore jamais documenté et analysé (par exemple, l'étude de syndromes sur des patients qui apparaissent trop rarement pour que la connaissance scientifique ait déjà pu établir des relations avec la maladie à l'origine de ces syndromes). (Stake, 1998, p. 136).	Permet de rendre compte, d'analyser et de comprendre une situation spécifique, jamais étudiée et ainsi, d'enrichir la connaissance scientifique

Typologie en fonction de	Auteurs	Type de cas	Objectifs	Apports pour la recherche
	Yin (2003a) (Cas de types 1 et 2)	Critique (Critical case)	Le cas critique détermine quand les propositions théoriques sont correctes, ou fournit de plus amples explications des conditions de réalisation des théories.	Représente une contribution significative à l'acquisition de nouvelles connaissances et à la construction de théories. Test critique de théories déjà établies.
		Longitudinal (Longitudinal case)	Etude d'un même cas, menée en des temps différents. Les intervalles désirés de temps reflètent les étapes présumées auxquelles les changements devraient s'opérer.	A partir d'une théorie déjà établie, permet d'étudier, comment les conditions requises par la théorie à un temps déterminé, évoluent au cours du temps.
	Yin (2003) et David (2004)	Représentatif ou typique Yin (2003)	Le cas s'apparente à une situation « type », représentative d'autres situations (par exemple, l'étude d'une organisation représentative des autres organisations appartenant au même secteur).	Les enseignements des cas sont considérés comme utiles à la compréhension d'une personne ou d'une situation moyenne (Yin, 2003).
		Typique David (2004)	Le cas est « particulièrement représentatif du cas général », (David, 2004, p. 11), dans un contexte, une situation donnée.	
		Révéléateur (Revelatory case) Yin (2003a)	Le chercheur a l'opportunité d'observer et d'analyser un phénomène jusqu'à présent inaccessible à des investigations scientifiques (par exemple, le chercheur a accès à des informations hautement confidentielles). Le cas « révéléateur » est à distinguer du cas « rare » ou « unique ».	Le cas permet de découvrir de nouveaux éléments scientifiques. Permet de rendre compte, d'analyser et de comprendre une situation spécifique et ainsi d'enrichir la connaissance scientifique. Le cas « constitue potentiellement une référence (ou une anti référence) » (David, 2004, p. 11).
		Inédit ou exemplaire David (2004)	Phénomènes relativement rares, peu étudiés jusqu'alors ou à des situations particulièrement innovantes (Le cas se rapproche du cas « extrême ou unique » de Yin)	
	David (2004)	Test	Le cas permet de confronter des théories aux données issues du terrain.	Permet de tester des théories déjà existantes dans la littérature antérieure, et par la même, les enrichir.
Koenig (2005)	Cas « critique » (approche campbellienne)	Le cas critique au sens de Koenig (2005) peut servir d'« expérience cruciale » tout en apportant une « contribution théorique ».	Double potentialité du cas : remettre en cause des schémas établis et en proposer des nouveaux.	

### 2.2.3. ÉCHANTILLON DU CAS

Le choix de l'échantillonnage pour notre étude s'est imposé comme une nécessité dès le début du projet. Il était évident que nous devions interroger les parties prenantes de la constellation collaborative. Notre échantillon est composé d'individus qualifiés en tant qu'« experts »<sup>9</sup> de la constellation collaborative de l'AIC. Ces personnes ont été

<sup>9</sup> Méthodes qualitatives, quantitatives et mixtes : dans la recherche en sciences humaines, sociales et de la santé (2020) / sous la direction de Marc Corbière et Nadine Larivière.

sélectionnées en raison de leur contribution essentielle à la compréhension et à la description des diverses perspectives de la constellation (Sandelowski, 1995 ; Thorne, 2008, 2016).

Le critère de saturation, fréquemment invoqué pour justifier la taille de l'échantillon, peut parfois susciter des critiques en raison de son utilisation insuffisamment étayée<sup>10</sup>. En réalité, la dimension de notre échantillon peut être expliquée de deux manières distinctes. Tout d'abord, lors de notre étude, la population des utilisateurs de l'AIC en tant que DO était relativement restreinte, ce qui a naturellement limité le nombre potentiel de participants. De plus, la taille de notre échantillon a été influencée par notre capacité à obtenir des rendez-vous avec les DO qui utilisent l'AIC. Une fois que nous avons épuisé toutes nos ressources pour identifier les DO disposés à participer à nos entretiens, nous avons décidé de mettre un terme à notre enquête. Il convient de noter avec une importance particulière que les DO sont également des clients de la Banque qui m'emploie, d'où la nécessité impérieuse de les approcher avec la plus grande précaution.

---

<sup>10</sup> Ibid.

TABLEAU 10 : ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS

<b>AKA</b>	<b>Acteur</b>	<b>Fonction</b>	<b>Date</b>	<b>Durée</b>
<b>Ludovic</b>	Plateforme numérique	Président/Fondateur de Pythéas Capital Advisors	06/02/2020	1h35
<b>Frédéric</b>	ABEI	Directeur du partenariat ABEI- Pythéas	07/01/2021	1h04
<b>Ludovic</b>	Plateforme numérique	Président/Fondateur de Pythéas Capital Advisors	10/01/2021	55 min 04
<b>Alain</b>	Donneurs d'ordres	DAF du groupe	12/03/2021	35 min
<b>Sylvain</b>	Plateforme numérique	Directeur commerciale de Pythéas	08/04/2021	1h03

---

<b>Christopher</b>	Donneurs d'ordres	DAF du groupe	19/05/2022	50 min
<b>Richard</b>	Schelcher Prince Gestion	Senior Advisor	02/08/2022	1 h13
<b>Gérard</b>	Donneurs d'ordres	DAF du groupe	10/08/2022	50 min
<b>Damien</b>	Donneurs d'ordres	DAF	24/09/2022	1h

---

---

2.2.4. LA COLLECTE

---

Dans le contexte de notre étude longitudinale, pour une compréhension complète et nuancée de notre sujet, nous avons mobilisé diverses techniques de collecte de données, notamment des entretiens semi-directifs, des observations et des analyses documentaires. Néanmoins, cette approche a présenté plusieurs défis. La collecte de données sur une période prolongée nécessite des ressources considérables en termes de temps et de charge mentale. De plus, maintenir la cohérence des mesures et des instruments de collecte de données tout au long de l'étude peut s'avérer complexe. Dans le cadre d'une étude de cas longitudinale, le chercheur doit également faire face à des problèmes tels que l'attrition des participants, les interférences externes potentielles et les possibles biais de recherche. Malgré ces défis, cette méthodologie offre une perspective unique et approfondie sur les phénomènes étudiés. Elle nous permet de saisir les processus dynamiques, les évolutions au fil du temps et les influences mutuelles qui façonnent ce cas spécifique. En dépit des contraintes, cette démarche s'avère précieuse pour obtenir une vision complète de notre sujet de recherche.

La collecte des données durant une recherche scientifique revêt une importance cruciale pour obtenir des informations fiables et pertinentes. Cette étape essentielle du processus de recherche permet aux chercheurs d'obtenir des éléments concrets sur les phénomènes étudiés et de les analyser de manière approfondie. En effet, la collecte a pour dessein la description des significations d'un phénomène, notamment à explorer la perspective des participants, à saisir leur expérience subjective et à découvrir les multiples réalités en contexte eu égard au phénomène étudié (Thorne, 2008 ; 2016). Il

existe différentes méthodes de collecte de données utilisées en sciences de gestion, qui sont choisies en fonction des objectifs de recherche, de la nature des données recherchées et des contraintes liées à l'étude. Nous les mettrons en évidence brièvement dans les lignes qui suivent, dans une synthèse de plusieurs excellentes références disponibles sur les méthodes de collecte des données, à savoir Brinkmann et Kvale, 2015 ; Krueger et Casey, 2015 ; Morgan, 2019 ; Poupart, 1997 ; Rubin et Rubin, 2012 ; Yin, 1994.

L'une des méthodes de collecte de données couramment utilisées est l'enquête. Elle consiste à administrer des questionnaires standardisés aux individus ou aux organisations concernées par l'étude. Les chercheurs peuvent choisir de réaliser des enquêtes en ligne, par téléphone, par courrier ou en personne, en fonction de la population cible et de la disponibilité des participants. D'ailleurs, il existe deux approches, en termes de méthodologie de la collecte, à savoir la méthodes quantitative et qualitative. Les enquêtes quantitatives se composent généralement de questionnaires comprenant des questions fermées pour faciliter la quantification des données, ainsi que des questions ouvertes visant à recueillir des informations plus qualitatives. Ces enquêtes permettent de collecter des données à grande échelle et d'obtenir des perceptions, des opinions et des comportements des personnes interrogées.

Une autre méthode courante est l'observation. Les chercheurs peuvent observer directement les phénomènes étudiés dans leur environnement naturel, que ce soit dans les entreprises, les organisations ou les situations de travail. Cette méthode permet de recueillir des données de première main sur les comportements, les interactions et les processus organisationnels. Les chercheurs peuvent utiliser des observations non

participantes, où ils se tiennent à l'écart et observent discrètement, ou des observations participantes, où ils s'impliquent activement dans la situation étudiée. Pour notre part, nous avons eu recours à l'observation participante, afin d'étudier la constellation collaborative. L'observation, qu'elle soit participante ou non, permet de collecter des données riches et détaillées. Toutefois, elle peut être facilement sujette à des biais liés à l'interprétation et à la subjectivité du chercheur.

Les entretiens constituent une autre méthode de collecte de données importante en sciences de gestion. Les chercheurs peuvent ainsi, mener des entretiens directifs, semi-directifs ou ouverts avec des acteurs clés, tels que des dirigeants d'entreprise, des managers ou des employés. Les entretiens permettent d'explorer en profondeur les perceptions, les expériences et les motivations des participants. Ils offrent également la possibilité de poser des questions de suivi et de clarifier les points d'intérêt. Le chercheur peut enregistrer et transcrire les entretiens pour une analyse ultérieure plus approfondie. Cependant, il est important de noter que les entretiens peuvent être influencés par des biais de réponse et par l'interaction entre le chercheur et le participant.

En sciences de gestion, les données peuvent également être collectées à partir de sources secondaires telles que des documents, des rapports d'entreprise, des bases de données, des archives ou des articles académiques. Ces sources fournissent des informations déjà existantes et peuvent compléter les données primaires collectées. De ce fait, les chercheurs peuvent analyser et synthétiser ces données pour obtenir des connaissances supplémentaires sur leur sujet de recherche.

TABLEAU 11 : LES DIFFERENTES TECHNIQUES DE COLLECTE DES DONNEES, INSPIRE DU TABLEAU DE  
YIN (1994)

<b><i>Techniques de collecte de données</i></b>	<b><i>Description</i></b>
<i>Enquêtes</i>	Administration de questionnaires standardisés aux individus ou organisations ciblés. Les questionnaires peuvent contenir des questions fermées ou ouvertes.
<i>Observation</i>	Observation directe des phénomènes étudiés dans leur environnement naturel. Les chercheurs peuvent être non participants ou participants.
<i>Entretiens</i>	Mener des entretiens structurés, semi-structurés ou ouverts avec des individus clés pour explorer leurs perceptions et expériences.
<i>Sources secondaires</i>	Utilisation de documents, rapports d'entreprise, bases de données, archives ou articles académiques pour collecter des informations déjà existantes.

*Expérimentation*

Manipulation des variables dans un environnement contrôlé pour étudier les relations de cause à effet.

Lors de la collecte des données, il est primordial de garantir l'éthique de la recherche et la confidentialité des informations recueillies. Les chercheurs doivent obtenir le consentement éclairé des participants, respecter leur anonymat et assurer la sécurité des données collectées. Ils doivent également prendre en compte les questions de validité et de fiabilité des données, en utilisant des techniques telles que l'échantillonnage représentatif, la triangulation des sources et l'analyse rigoureuse des données. En somme, la collecte des données durant une recherche constitue une étape essentielle pour obtenir des résultats fiables et pertinents. Les méthodes de collecte de données telles que les enquêtes, l'observation, les entretiens, l'utilisation de sources secondaires et bien d'autres encore, permettent d'obtenir des informations variées et complémentaires.

Pour notre étude, nous avons privilégiés trois méthodes de collecte, notamment l'observation participante, les entretiens semi-directifs et l'utilisation de sources secondaires. En effet, il est important de choisir la méthode appropriée en fonction des objectifs de recherche et des caractéristiques de l'étude, tout en respectant les principes éthiques et en garantissant la validité et la fiabilité des données collectées.

#### **2.2.4.1. L'OBSERVATION PARTICIPANTE**

L'observation, en tant que méthode de collecte de données, revêt une importance cruciale dans la recherche empirique. Elle offre la possibilité d'acquérir des données qui demeurent inaccessibles par le biais d'entretiens ou de questionnaires, élargissant ainsi l'arsenal des outils du chercheur (Arborio & Fournier, 2010). Au cœur de cette démarche, il n'est pas question de poser des interrogations formelles, mais bien de voir, d'entendre, de participer activement, le cas échéant. L'observation sollicite les sens du chercheur de manière exhaustive. Elle implique la collecte de données sur les pratiques concrètes d'acteurs évoluant au sein de contextes spécifiques, tout en cherchant à comprendre directement et sur place le déroulement de la vie au sein d'une organisation, sans toutefois perturber indûment les activités ordinaires. L'objectif sous-jacent est de déchiffrer la signification des interactions qui se déploient entre les acteurs concernés.

Une des caractéristiques fondamentales de l'observation est son potentiel d'accès en temps réel à l'objet de recherche (Journé, 2008). En termes de durée, cette méthode peut s'étendre sur une période aussi courte que quelques heures, ou s'étirer sur plusieurs mois, voire des années, en fonction de la nature et de la complexité du sujet à l'étude (Stenger, 2017). De manière conventionnelle, l'observation peut être classifiée en deux grandes modalités : l'observation non participante et l'observation participante. L'observation non participante caractérise les situations où le chercheur se tient en dehors des activités qu'il observe, agissant en tant que simple observateur. À l'inverse, l'observation participante suppose l'implication active du chercheur au sein des activités qu'il étudie. Dans cette configuration, le chercheur assume le rôle d'un acteur participant, tout en maintenant un rôle d'observateur. Dans les deux cas, il

existe deux scénarios possibles : soit les individus sous observation sont informés de la présence du chercheur, et ce dernier s'efforce de minimiser son impact sur l'environnement, soit les personnes sous observation demeurent dans l'ignorance de l'observation (ce qui peut soulever des questions d'ordre éthique). Ainsi, l'observateur se trouve face à un choix crucial, déterminant sa relation avec le terrain d'étude et l'interaction avec les acteurs impliqués dans sa recherche. Cette décision stratégique impacte significativement la manière dont les données seront collectées et interprétées.

Dans le cadre de notre étude, nous avons adopté une posture d'observateur participant. Notre statut en tant que chercheur (doctorant) était bien établi et reconnu par les acteurs du terrain. Notre engagement s'est articulé autour de la collaboration avec diverses équipes, bien que notre présence ait été principalement concentrée aux côtés des responsables clientèle entreprises (RCE) et des analystes crédit. Des échanges réguliers ont eu lieu, portant tant sur le sujet de l'affacturage inversé que sur la perception des outils associés, ainsi que sur les tâches quotidiennes de ces professionnels. En effet, en coordination avec ma tutrice au sein de l'entreprise, Catherine Gicquel, qui occupait la fonction de Directrice du pôle crédit et secrétariat général, il avait été convenu que j'investisse du temps au sein des diverses équipes. L'objectif de cette démarche résidait dans une volonté de m'immerger plus profondément dans le quotidien des professionnels bancaires, en vue de rendre mes analyses et interprétations de résultats aussi pragmatiques que possible.

Mon engagement dans cette étude s'est également traduit par ma participation active à diverses initiatives au sein de l'institution bancaire. Cela inclut ma présence à des réunions dédiées au projet Pythéas, un suivi attentif des formations dispensées sur

l'outil Tréso2 par Pythéas, ma présence aux comités de crédit, ainsi que mon intégration à un groupe de discussion affilié à l'équipe en charge du déploiement de la plateforme Tréso2 au sein d'Arkéa Banque. Il convient de noter que ce groupe de discussion était supervisé par Frédéric Ronal, Directeur du partenariat Arkéa-Pythéas, qui jouait le rôle d'administrateur. Cette implication soutenue au sein de la banque m'a procuré un accès direct à une source de données primaires d'une grande richesse, en éliminant tout intermédiaire. Cette proximité avec les acteurs et les mécanismes au sein de l'organisation a été un atout majeur pour une collecte d'informations authentiques et inestimables.

#### 2.2.4.2. JUSTIFICATION DU CHOIX DES ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS

L'entretien est une « *technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus* » (Baumard et al., 2007). Les entretiens semi-directifs s'affirment comme l'une des méthodes les plus couramment utilisées en matière de collecte de données dans la recherche qualitative. Ils se fondent sur l'établissement préalable d'une série de thèmes et de questions structurées. Le but ne réside pas dans la quête de réponses précises à des interrogations fermées, ni dans la validation de théories préétablies (Argyris & Schön, 1974) par les participants. Au contraire, leur finalité réside dans la compréhension des pratiques, des comportements, et des perceptions des individus en lien avec la question de recherche (Thiétart, 2014). L'entretien semi-directif, repose sur la conviction que la réalité des individus ne se révèle pas uniquement par l'observation du chercheur, mais résulte d'une interaction dynamique entre le chercheur et ses interlocuteurs. Cette dynamique favorise une

exploration plus profonde des expériences et des perceptions des participants, offrant ainsi une compréhension plus nuancée des phénomènes étudiés.

Notre choix d'adopter cette méthode s'explique par son intérêt manifeste pour accéder directement aux faits, aux représentations et aux interprétations des situations vécues par les acteurs concernés (Wacheux, 1996). En optant pour cette approche, notre objectif est de collecter une information d'origine, en immersion, concernant le phénomène que nous étudions. De cette manière, nous pouvons explorer de manière approfondie le vécu des acteurs impliqués, ainsi que leurs différentes interprétations et perspectives relatives à ce phénomène (Hlady Rispal, 2002). Cela signifie que notre démarche de recherche vise à aller au-delà de la simple observation en surface, cherchant à pénétrer la compréhension intime des acteurs en ce qui concerne le sujet de notre étude. En faisant cela, nous souhaitons éclairer les diverses dimensions et facettes du phénomène étudié, tout en prenant en compte les perspectives subjectives des personnes qui y sont impliquées. Cette méthodologie offre une opportunité unique d'explorer de manière holistique la complexité inhérente au sujet de notre recherche.

Dans le cadre de notre démarche empirique, nous avons choisi de privilégier l'entretien semi-directif comme méthode prédominante de collecte de données. Cette décision découle de plusieurs raisons. Tout d'abord, cette méthode offre une opportunité précieuse d'accéder aux perceptions et aux interprétations des individus interviewés concernant le contexte dans lequel ils évoluent. De plus, les entretiens nous permettront d'appréhender le phénomène que nous étudions dans sa globalité. En effet, notre objectif est de parvenir à une compréhension approfondie du processus d'implication des individus dans le dispositif de l'AIC. Cette méthodologie nous offre la possibilité d'explorer en profondeur les mécanismes de l'AIC, ainsi que le modèle

organisationnel qui en découle, en l'occurrence la constellation collaborative. Afin de mener à bien nos entretiens semi-directifs, nous avons utilisé deux types de guides d'entretien. Nous disposions d'un guide destiné aux « experts », qui nous permettait d'aborder le sujet de manière holistique. Un autre guide était conçu pour les donneurs d'ordres, visant à recueillir des informations sur leurs pratiques. Ces guides évoluaient au fil des entretiens, conformément à notre approche inductive, où les thèmes abordés émergeaient du terrain. Les premiers entretiens avec les experts nous ont permis de délimiter notre champ d'étude. Ci-dessous, nous présentons un exemple de guide d'entretien pour les DO. Il est important de noter que toutes les questions ne sont pas systématiquement abordées, et l'ordre des questions n'est pas fixe. Nous laissions ample latitude à nos enquêtés pour s'exprimer, tout en veillant à ce que tous les thèmes essentiels soient traités, au moins dans leur grande majorité.

## Encadré 2 : Guide d'entretien pour les DO

### Cadre contractuel

Doctorant en sciences de gestion au sein d'ABEI, je mène une recherche scientifique portant sur la solution d'AIC (Trésor2). Dans ce cadre, je m'entretiens avec les clients d'ABEI ayant adhéré au programme Trésor2. Notre entretien durera environ 1h. L'objectif est de récolter votre opinion et vos expériences liées à la solution d'AIC. Me permettez-vous l'enregistrement de cet entretien qui restera bien évidemment anonyme, afin de faciliter ensuite son analyse ?

### Questions d'ouverture

Pouvez-vous s'il-vous-plait vous présenter succinctement ?

*(Les thèmes et les questions ne sont pas abordés dans l'ordre, ils sont traités en fonction du discours du répondant.)*

### *Relation DO-fournisseurs*

*Objectif : faire un état de lieu de la relation du donneur d'ordres avec ses fournisseurs.*

- Pouvez-vous nous décrire de manière générale votre relation avec vos fournisseurs. *(Fournisseurs stratégiques ; fournisseurs de 1<sup>er</sup> et 2<sup>nd</sup> rang ; gestion de la chaîne approvisionnement, de la qualité, méthode de prestation etc...)*
- Comment sélectionnez-vous vos fournisseurs ? Avez-vous des critères préétablis pour les sélectionner ?

- Êtes-vous confrontés à des retards de livraison et/ou une mauvaise qualité du produit/service de la part de vos fournisseurs ? (Si oui) Quelles sont les actions mises en place pour y remédier ?
- Après utilisation de Trésor2, le problème persiste-t-il toujours ?
- Comment gérez-vous vos factures fournisseurs ? (Délais de paiement, digitalisation des factures, gestion du poste fournisseurs...)
- Est-ce qu'il vous arrive de perdre des fournisseurs ? Et pourquoi ? (*faillite, changement de fournisseur, difficultés...*)

### L'utilisation du dispositif de l'AIC, Trésor2

*Objectifs : comprendre les attentes du DO à l'égard de l'AIC, ainsi que l'impact de la mise du dispositif sur son écosystème.*

- Quelles sont vos attentes à l'égard de la solution de Trésor2 (AIC) ?
- Comment avez-vous pris connaissance de Trésor2 ?
- De quel département vient l'idée de la mise en place de Trésor2 ? Où est-ce que le besoin s'est fait ressentir ?
- Selon vous, quelle est la raison pour laquelle vos fournisseurs accepteront d'intégrer le programme Trésor2 ?
- Combien de fournisseurs avez-vous embarqué dans le programme ? Quelles ont été les critères de sélection ?
- Comment ont réagi vos fournisseurs quand vous leur avez demandé d'intégrer le programme ?
- Aujourd'hui, combien d'entre eux ont recours à Trésor2 ?
- Avez-vous des retours, de la part de vos fournisseurs, au sujet de Trésor2 ?

- Avez-vous eu connaissance de l'outil Extend ? Si non, lui présenter l'Extend. Si oui, qu'en pensez-vous ?
- Seriez-vous intéressé par Extend ? Pourquoi ?

### Transformation de la relation DO-fournisseurs

*Objectif : appréhender tous les changements engendrés par l'AIC dans la relation du DO avec ses fournisseurs et son environnement : sécurisation de la chaîne, solvabilisation des petits fournisseurs, RSE...)*

- Analysez-vous les notations de crédit de vos fournisseurs ?
- Habituellement, quels sont vos délais de règlement fournisseurs ? Avec Trésor2 ?
- Comment faites-vous pour inciter vos fournisseurs à intégrer le programme d'AIC ? (*Mise en confiance, sensibilisation, incitations financières et opérationnelles...*)
- Y a-t-il des fournisseurs qui ont refusé d'intégrer le programme ?
- Pourquoi soutenir vos fournisseurs, est-il important pour vous ? (*Si toutefois, il affirme que Trésor2 lui permet de soutenir ses fournisseurs*)
- Trésor2, a-t-il un impact réel sur les finances de vos fournisseurs ? Comment ?
- Votre entreprise, a-t-elle des engagements RSE ? Si oui, quelles sont les actions mises en place ?
- Qu'est-ce que Trésor2 vous apportera en matière de RSE ?

### Relation Banquier-DO

*Objectif : déterminer les limites de Trésor2 et caractériser la collaborativité vu par le DO.*

- Y a-t-il des fonctionnalités que vous voudrez bien trouver sur la plateforme Trésor2 ?
- Si vous aviez la main sur la plateforme Trésor2, qu'est-ce que vous changeriez ?
- Selon vous, qu'est-ce qu'Extend vous apportera de plus que Trésor2 ? (S'il a eu connaissance d'Extend)
- ABEI enrichit constamment son offre, qu'est-ce que vous en pensez ?
- Rencontrez-vous des difficultés particulières en matière de financement de BFR ?
- Qu'est-ce que voudriez-vous qu'ABEI vous apporte en matière de financement des comptes fournisseurs ou BFR ?

Les entretiens avec les experts se déroulaient sous la forme de conversations. Ils étaient habiles à promouvoir le produit et à le présenter de manière très détaillée. Nous nous laissions simplement guider par leur raisonnement, intervenant occasionnellement par des questions pour approfondir certains aspects. Leurs discours étaient particulièrement riches et denses, et notre objectif était de couvrir tous les thèmes préalablement définis.

### Encadré 3 : Guide d'entretien pour les experts

#### Questions d'ouverture

Pouvez-vous vous présenter succinctement ?

*(Les thèmes et les questions ne sont pas abordés dans l'ordre, ils sont traités en fonction du discours du répondant.)*

#### *Présentation de la plateforme Tréso2*

*Objectif : Comprendre le fonctionnement de Tréso2.*

- Pouvez-vous nous présenter comment fonctionne Tréso2 ?
- Comment sélectionnez-vous vous les DO et les fournisseurs ? Avez-vous des critères préétablis pour les sélectionner ?
- Quels sont les avantages de l'AIC ? De Tréso2 ?
- Comment la plateforme fonctionne ?
- Comment gérer les risques ?
- Comment promouvoir l'utilisation de Tréso2 ?

#### *Partenariat Crédit Mutuel Arkéa et Pythéas*

*Objectifs : comprendre les enjeux, les attentes et la collaboration des parties prenantes.*

- Quelles sont vos attentes à l'égard de la solution de Tréso2 (AIC) ?
- Comment fonctionne votre partenariat ?
- Quel est votre rôle dans l'organisation autour de Tréso2 ?
- Qu'est-ce que vous gagnez dans cette collaboration ?
- Comment vous rémunérez-vous ?

### Transformation du modèle

*Objectif : appréhender tous les changements engendrés par le modèle (sécurisation de la chaîne, solvabilisation des petits fournisseurs, RSE, nouveau produit, nouvel environnement, risques...)*

- Analysez-vous les notations de crédit des DO ?
- Parlez-nous d'Extend ?
- Pourquoi Extend ?
- Comment envisagez-vous l'avenir du modèle ?

#### **2.2.4.3. AUTRES SOURCES DE DONNEES**

Les tableaux ci-après présentent de manière exhaustive les diverses ressources mobilisées dans le cadre de notre étude de cas longitudinale, à l'exception des entretiens semi-directifs. Ces ressources incluent des réunions de travail, des échanges informels avec nos collègues de bureau, ainsi que l'exploitation de données secondaires pour approfondir notre analyse de la constellation collaborative. Dans les sections à venir, nous procéderons à une analyse plus approfondie de la façon dont ces ressources ont contribué de manière substantielle à l'enrichissement de notre recherche.

TABLEAU 12 : AUTRES SOURCES DES DONNEES

<b>Sources primaires</b>				
<b>Réunions de travail</b>				
<b>Date</b>	<b>Durée</b>	<b>Participants</b>	<b>Sujet</b>	<b>Enregistrement</b>
10/09/2020	50 min	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Catherine Gicquel</li> <li>• Christian Cadiou</li> <li>• Kristen Cadiou</li> <li>• Mohamed Saleh</li> </ul>	Quadrillage du projet Cifre.	Oui
03/11/2020	40 min	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Catherine Gicquel</li> <li>• Frédéric Ronal</li> <li>• Mohamed Saleh</li> </ul>	Présentation du dispositif Tréso2, ainsi que la place de l'ABEI dans le montage	Oui
24/02/2021	48 min	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frédéric Ronal</li> <li>• Mohamed Saleh</li> <li>• Plusieurs personnes de différents pôles</li> </ul>	Un point d'étape sur le déploiement du dispositif Arkéa-Extend	Oui

16/03/2021	1h30	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frédéric Ronal</li> <li>• Mohamed Saleh</li> <li>• Ludovic Sarda</li> <li>• Équipe du cabinet juridique</li> <li>• Équipe ABEI</li> </ul>	Présentation de l'aspect juridique du dispositif Arkéa-Extend par le cabinet juridique mandaté	Non
17/03/2021	1h	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frédéric Ronal</li> <li>• Mohamed Saleh</li> <li>• Équipe ABEI</li> </ul>	Point sur l'aspect juridique du dispositif Arkéa-Extend	Non
17/03/2021	30 min	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frédéric Ronal</li> <li>• Mohamed Saleh</li> </ul>	Un point sur l'avancé du déploiement de Tréso2, ainsi que le dispositif Arkéa-Extend	Non
22/02/2022	30 min	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sylvain Le Hénaff</li> <li>• Mohamed Saleh</li> </ul>	Un point sur les aspects techniques de la plateforme	Non

TABLEAU 13 : AUTRES SOURCES DES DONNEES (SUITE)

<b>Sources Primaires</b>	<b>Sources Secondaires</b>
<p>Entretiens informels :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Tous les collègues avec qui nous avons pu échanger sur le sujet.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Les documents juridiques relatifs au déploiement de Arkéa-Extend ;</li><li>• Les diapositifs des formations sur les produits Pythéas ;</li><li>• Les communiqués de presse ;</li><li>• Les sites internet des parties prenantes.</li></ul>

---

#### 2.2.5. L'ANALYSE DES DONNEES

---

L'analyse des données est incontestablement la phase la plus complexe de l'étude de cas, comme le souligne Yin (2018). Pour ce faire, nous avons opté pour une approche itérative de l'analyse. Cela implique une rétroaction constante entre les observations, leurs analyses, les cadres d'interprétation utilisés, ainsi que les théories mobilisées. La diversité des sources d'information garantit la cohérence des résultats, donnant lieu à une analyse ancrée à la fois dans les données brutes et dans les interprétations des acteurs impliqués dans la constellation collaborative.

Dans le cadre de notre étude longitudinale, nous avons recueilli et traité diverses sources de données. Tout d'abord, nous avons exploité des données secondaires, en plus des notes prises lors des réunions d'équipe relatives au projet Pythéas.

Parallèlement, nous avons mené des entretiens semi-directifs. À la suite de l'exacte transcription de ces entretiens, effectuée avec un souci scrupuleux de fidélité au contenu oral, nous avons entrepris le processus de codage des données.

#### **2.2.5.1. PROCEDURES DE CODAGE ET ABSTRACTION**

L'analyse consiste à manipuler les données, les disséquer, les réduire, les trier et les reconstituer. Les deux principales opérations afférentes à l'analyse sont la catégorisation (ou codage) et l'abstraction.

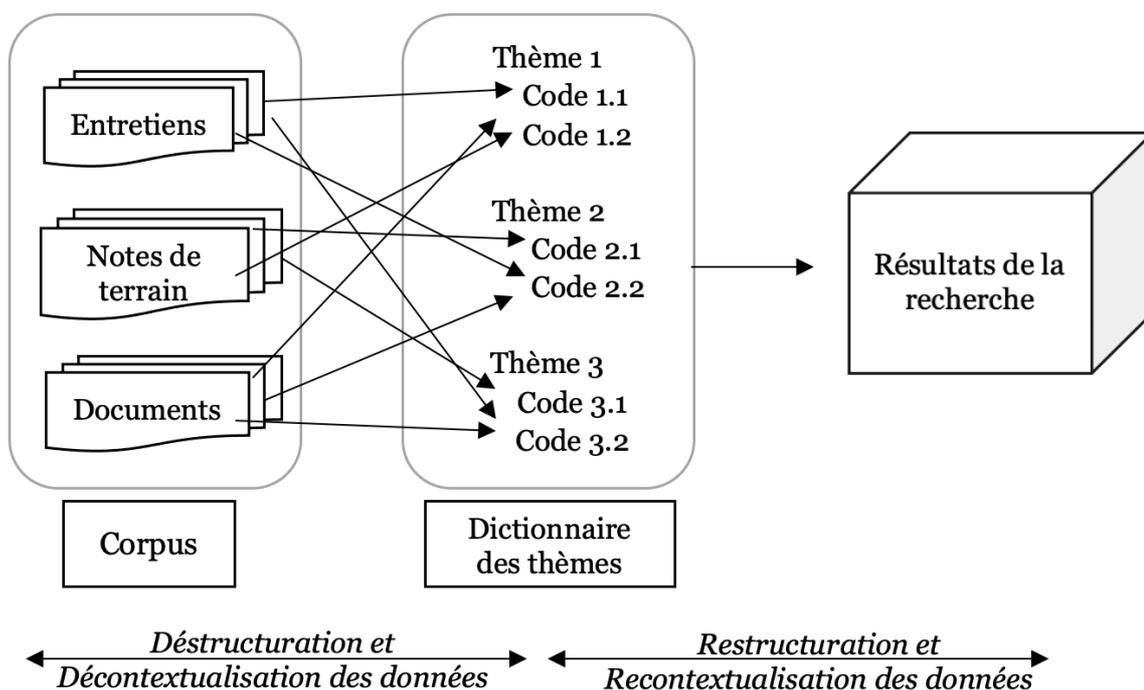
Conformément à une approche inductive, les différentes catégories identifiées au cours de notre analyse ont émergé directement du terrain d'étude. Chaque catégorie, mise en lumière au cours de notre processus de recherche, a été traitée avec une certaine réserve et a gagné en légitimité théorique au fur et à mesure de son apparition récurrente au sein de nos observations. Notre étude, qui s'inscrit dans une perspective longitudinale de cas unique, a donné lieu à deux séries distinctes de collecte de données, et par conséquent, à deux analyses successives. Au cours de l'analyse de la phase « déploiement », certains éléments ont été considérés comme des indicateurs potentiels du phénomène général que nous étudions. En codifiant ces indicateurs, nous avons systématiquement comparé les informations recueillies, ce qui a permis de retrouver ces éléments de manière cohérente, mais aussi d'en découvrir d'autres qui ont pu orienter nos collectes en cours et à venir.

Le codage, tel qu'explicité par Thiétart (2007), consiste à découper le contenu verbal ou textuel en unités d'analyse, telles que des mots, des phrases, ou des thèmes, et à les regrouper au sein de catégories prédéfinies en fonction de l'objectif de recherche. En d'autres termes, il s'agit d'un processus qui vise à décomposer puis à recomposer les données, opérant ainsi une décontextualisation et une recontextualisation du matériau brut, conformément à la notion avancée par Tesch (1990). La décontextualisation implique l'isolation d'extraits spécifiques du texte pour les regrouper sous un thème particulier, couramment désigné comme des "codes" ou "nœuds" dans le cadre de l'outil logiciel Nvivo. Le terme "décontextualisation" est employé ici pour signifier que l'extrait est séparé de son contexte d'origine pour être intégré dans un nœud spécifique. Dans la littérature spécialisée, on identifie généralement deux catégories de nœuds : les nœuds préétablis, qui correspondent aux thèmes initialement identifiés en amont de l'étude et qui ont servi à la construction de notre guide d'entretien, et les nœuds émergents, qui se forment au fur et à mesure de l'analyse. Chaque extrait déstructuré contribue à la construction d'une nouvelle structure, ce qui a eu pour effet d'affiner notre problématique de recherche et de définir les questions d'étude subséquentes, ce qui constitue une forme de recontextualisation.

Cette phase de recontextualisation revêt une importance cruciale dans la gestion des données qualitatives, selon les travaux de Kelle (1995). Elle permet de rassembler tous les extraits déstructurés pour former un corpus cohérent et riche en informations. Par conséquent, il s'agit d'une étape fondamentale dans notre démarche analytique, visant à explorer en profondeur le phénomène étudié, tout en fournissant la dynamique et l'évolution du modèle étudié au fil des années.

Quant au processus d'abstraction reposant sur la catégorisation, il consiste à regrouper et à intégrer ces différentes catégories au sein de constructions conceptuelles de plus haut niveau. Ces constructions conceptuelles, que l'on pourrait qualifier de « plus abstraites, » englobent plusieurs instances concrètes que nous avons repérées dans les données, instances partageant des caractéristiques communes. La signification théorique d'un tel thème découle de sa relation avec d'autres constructions conceptuelles et de sa capacité à s'insérer dans une perspective plus large. Cette démarche nous permet de développer des concepts théoriques plus élaborés, permettant une compréhension plus approfondie et nuancée du phénomène étudié.

FIGURE 8 : CODAGE ET ANALYSE DES DONNEES QUALITATIVES (DESCHENAUX, 2007).



Enfin, Nvivo offre la possibilité de structurer et de hiérarchiser les idées, favorisant ainsi leur clarification et l'identification de propriétés communes (Bazeley et Jackson, 2013, p. 94). Il maintient en permanence à portée de vue, sous forme

d'arborescence, les différentes catégories créées, leurs relations imbriquées, ainsi que les extraits de verbatim qui leur sont associés. En conséquence, au sein de notre recherche, l'utilisation du logiciel Nvivo a grandement facilité notre processus de codage, ainsi que notre démarche itérative entre les données et la littérature (cf. figure ci-dessous).

FIGURE 9 : EXTRAIT DE L'UTILISATION DU LOGICIEL NVIVO

The screenshot shows the NVivo software interface. On the left is a dark blue sidebar with the NVivo logo and the project name 'Etude exploratoire AIC.nvpx'. Below the logo are four main sections: 'IMPORTER', 'ORGANISER', 'Cas', and 'EXPLORER'. The 'ORGANISER' section is expanded to show 'Encodage' and 'Codes'. The main window on the right has a top navigation bar with 'Accueil', 'Édition', 'Importer', 'Créer', and 'Expl'. Below this is a toolbar with 'Presse-papiers', 'Élément', 'Organiser', and 'Visualiser'. The main area displays a table of codes with columns for 'Nom', 'Référ...', and 'Créé par'. The table lists various codes with their respective counts and the creator 'MS'.

Nom	Référ...	Créé par
<input type="radio"/> Attractivité	14	MS
<input type="radio"/> Création de la valeur	0	MS
<input type="radio"/> Numérisation	5	MS
<input type="radio"/> Performances	0	MS
<input type="radio"/> Performance fina...	9	MS
<input type="radio"/> Performance opé...	8	MS
<input type="radio"/> Massification	12	MS
<input type="radio"/> Sensibilisation	9	MS
<input type="radio"/> Réduction des risques	11	MS
<input type="radio"/> Transformation du mo...	16	MS
<input type="radio"/> Bancarisation	5	MS
<input type="radio"/> Collaborativité	25	MS
<input type="radio"/> Fonctionnement de la pla...	30	MS
<input type="radio"/> fonctionnement de la SG	5	MS
<input type="radio"/> Fournisseurs	5	MS
<input type="radio"/> Greenwashing	1	MS
<input type="radio"/> Innovation cognitive	9	MS
<input type="radio"/> ESG	5	MS
<input type="radio"/> Maturité du D.O	8	MS
<input type="radio"/> La confiance	9	MS
<input type="radio"/> Mécanismes de l'AIC	0	MS
<input type="radio"/> Portefeuille Tréso2	6	MS
<input type="radio"/> Reticence	5	MS
<input type="radio"/> Sécurisation de la SC	14	MS
<input type="radio"/> Stabilité	0	MS
<input type="radio"/> Confiance	9	MS
<input type="radio"/> Partage de la valeur	8	MS

#### **2.2.5.2. INTERPRETATION DES DONNEES**

Les procédures analytiques opèrent une manipulation des données, tandis que l'interprétation confère une signification aux données au moyen de conceptualisations (Spiggle, 1994). Deux approches d'interprétation, situées à des points opposés d'un continuum, sont distinguées (ibid). D'un côté, une procédure qui s'apparente à une approche linéaire, consistant à identifier des unités discrètes dans les textes, à les trier et à les organiser en catégories, puis à déterminer les schémas et les thèmes qui les relient (Bergadàa, 1990). De l'autre côté, une méthode plus intuitive, basée sur une compréhension holistique des données, où les chercheurs s'immergent dans le texte et réfléchissent jusqu'à ce qu'ils saisissent intuitivement sa signification. Notre approche d'interprétation des données se rapproche davantage du premier pôle. La mise en évidence de redondances et la comparaison entre les contextes, les situations, les projets et les individus ont conduit à l'identification de thèmes. Ces thèmes représentent les constructions conceptuelles abstraites à partir desquelles le travail d'interprétation a été élaboré.

La phase d'interprétation consiste à concilier la perspective émique, qui repose sur les concepts et les systèmes de pensée propres aux acteurs sociaux étudiés, avec la perspective étique, qui est celle du chercheur et de sa culture (Spiggle, 1994). Une fois l'analyse des données réalisée, les chercheurs peuvent procéder à l'interprétation des résultats et à la formulation de conclusions. Cela implique d'examiner les relations identifiées, d'analyser les tendances significatives et d'expliquer les résultats obtenus à la lumière des objectifs de recherche. Les chercheurs peuvent également explorer les implications pratiques ou théoriques de leurs résultats, ainsi que formuler des recommandations pour les praticiens ou proposer des nouvelles pistes de recherche. Il

est important de noter que l'analyse des données en sciences de gestion doit être guidée par une réflexion théorique solide. Les chercheurs doivent relier les résultats obtenus aux cadres théoriques pertinents et les contextualiser dans la littérature existante. Cela contribue à la crédibilité scientifique de l'étude et à l'avancement des connaissances dans le domaine de la gestion.

---

#### 2.2.6. LA FIABILITE ET LA VALIDITE DE LA RECHERCHE

---

Comme tout processus de recherche, la méthodologie de recherche qualitative exige une approche scientifique rigoureuse. En clôture de cette section consacrée à la méthodologie de recherche de notre étude de cas longitudinale, il est essentiel de définir les critères sur lesquels nous nous sommes appuyés pour garantir la crédibilité et la précision requises.

La recherche qualitative a, au fil des années, fait l'objet de doutes et de critiques concernant la possibilité de généraliser les résultats obtenus, la dimension subjective de l'interprétation des données, ainsi que le besoin de rigueur dans l'analyse. Pour répondre à ces préoccupations, de nombreux auteurs, dont Yin (1994), Drucker-Godard et al. (1999) et Miles et Huberman (2003), mettent en avant l'importance de réfléchir aux critères de validité et de fiabilité dans toute recherche qualitative. Nous exposerons dans la suite, la manière dont ces critères ont été mis en œuvre dans notre recherche.

La validité interne, également appelée crédibilité, vise à vérifier si les données recueillies reflètent fidèlement la réalité. Le tableau ci-dessous présente les critères de

crédibilité de notre recherche, en nous appuyant sur les travaux d'Anney (2014) et de Bitsch (2005).

TABLEAU 14 : CRITERES DE VALIDITES DE LA RECHERCHE

<i>L'adoption de méthodes de recherches solidement établies</i>	Nous avons défini nos approches de recherches de manière à maintenir une cohérence avec notre positionnement épistémologique, notre processus de raisonnement, ainsi que la stratégie de notre recherche.
<i>Le développement d'une familiarité précoce avec la culture de l'organisation concernée avant la collecte</i>	Avant le début de notre processus de collecte de données, nous avons opté pour une approche d'observation participante au sein des locaux d'Arkéa Banque Entreprises et Institutionnels. À cette étape, nous avons eu l'occasion d'examiner divers documents internes de l'entreprise, notamment les fiches descriptives du dispositif Tréso2, la structure organisationnelle, l'organigramme, etc. De plus, nous avons eu des échanges avec les collaborateurs de différents services, en particulier ceux du centre d'affaires et du service engagement (analystes crédit). Ces interactions nous ont permis de nous immerger dans le contexte de l'entreprise.

*L'échantillonnage*

Notre échantillon est composé des personnes directement impliquées dans la constellation collaborative, ce choix étant motivé par notre désir de recueillir des retours concrets et approfondis.

*La triangulation des données*

Dans un souci de triangulation des données, nous avons privilégié l'utilisation de plusieurs sources d'information, bien que les entretiens semi-directifs aient constitué notre principale source de données. Ces entretiens ont été intégrés dans un dispositif de collecte de données plus vaste, comprenant d'autres méthodes telles que l'examen de documents et l'observation participante.

*Des réunions fréquentes de réajustement entre le chercheur et son directeur de thèse*

Pendant nos années de thèse, nous avons organisé plusieurs réunions avec nos directeurs de thèse ainsi que notre tutrice au sein d'ABEI. L'objectif de ces réunions était d'affiner notre perspective de recherche, au fur et à mesure qu'ils apportaient leurs perceptions et leurs connaissances. De plus, ces réunions visaient à attirer notre attention sur les lacunes méthodologiques et conceptuelles que nous pouvions avoir. Ainsi, des conseils pour les surmonter étaient fournis à chaque séance.

*L'examen du projet de recherche par les pairs*

Les questions et les observations émises par nos pairs sont essentielles pour affiner nos méthodes

de recherche, clarifier la conception de notre étude et renforcer nos arguments à la lumière des commentaires reçus. Chaque année, nous avons eu l'opportunité de présenter nos travaux au sein de notre laboratoire d'accueil, le LEGO. De plus, nous avons participé à deux congrès : la 21<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Gouvernance (CIG) de l'Association Académique Internationale de Gouvernance (AAIG), qui s'est déroulée à la Toulouse School of Management de l'Université Toulouse 1 Capitole, ainsi qu'en distanciel à la 3<sup>ème</sup> édition d'ECOSYS 2022, organisée à Fès, au Maroc.

*Des stratégies visant à garantir la sincérité des interlocuteurs lors de la collecte*

Afin de garantir l'honnêteté de nos interlocuteurs, nous commençons chaque entretien en précisant que j'étais un doctorant effectuant une recherche et non un représentant commercial d'ABEI. Nous sollicitons leur autorisation pour enregistrer les conversations, tout en leur garantissant que les entretiens demeureront anonymes et confidentiels. Nous rassurons nos interlocuteurs en leur expliquant que leurs réponses étaient d'une grande valeur pour notre étude et que notre objectif était simplement de comprendre leur point de vue.

### 3. PRESENTATION DU CAS : LA CONSTELLATION ARKEA-PYTHEAS

---

#### 3.1. L'ECOSYSTEME DE CREDIT MUTUEL ARKEA

---

Le Crédit Mutuel Arkéa est le résultat d'une histoire entrepreneuriale qui a débuté il y a plus d'un siècle en Bretagne et s'est étendue dans toute la France et en Europe. Il trouve ses racines dans l'Office central des œuvres mutuelles agricoles du Finistère, créé en 1911 pour moderniser les campagnes bretonnes. Cet office a été à l'origine de plusieurs groupements mutualistes majeurs, dont Triskalia, Groupama et le Crédit Mutuel de Bretagne.

La fédération du Crédit Mutuel de Bretagne a été créée en 1979, couvrant alors l'ensemble du territoire breton. À partir des années 1980, le Crédit Mutuel de Bretagne a pris des mesures pour élargir son éventail de services afin de s'adapter aux nouvelles attentes de sa clientèle. Sous la direction de Louis Lichou et d'Yves Le Baquer, plusieurs filiales ont été créées pour répondre à ces besoins, notamment :

- ⇒ Suravenir : Spécialisée dans l'assurance-vie et la prévoyance.
- ⇒ Suravenir Assurances : Axée sur les assurances-dommages.
- ⇒ Novélia : Concentrée sur les assurances-dommages.
- ⇒ Federal Finance : Dédiée à la gestion d'actifs.

⇒ Arkéa Banque Entreprises et Institutionnels (anciennement connue sous le nom de Banque Commerciale pour le Marché de l'Entreprise) : Axée sur le financement des entreprises.

⇒ Financo : Spécialisée dans le crédit à la consommation.

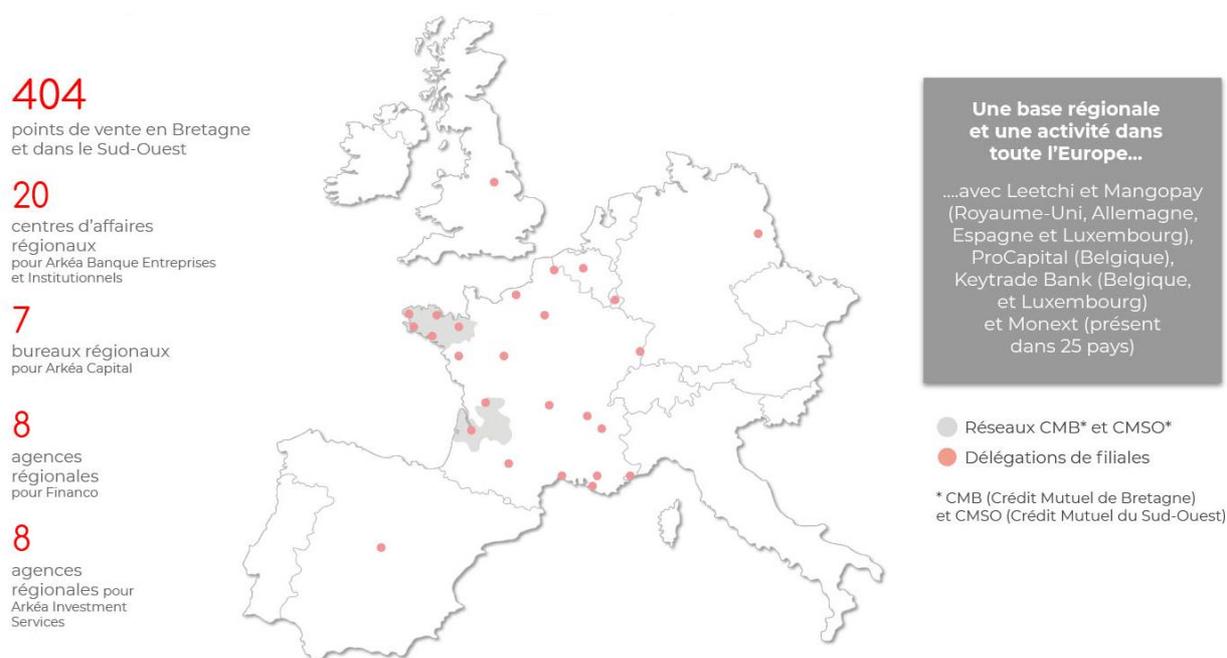
Ces filiales ont permis au Crédit Mutuel de Bretagne de diversifier son offre de services et de répondre de manière plus complète aux besoins de sa clientèle, tout en renforçant sa présence sur le marché financier. En 1995, le Crédit Mutuel de Bretagne et le Crédit Mutuel du Sud-Ouest ont fusionné pour former le Crédit Mutuel Arkéa. Sous la direction de Jean-Pierre Denis et Ronan Le Moal, le groupe a lancé le projet Horizons 2015 en 2008, plaçant l'engagement, l'ouverture et l'audace au cœur de son développement.

Le groupe a continué à se développer en acquérant et en créant de nombreuses filiales spécialisées, couvrant une gamme complète de services bancaires, d'assurance et de finance. En 2022, le Crédit Mutuel Arkéa a adopté le statut de "société à mission", reflétant son engagement envers les transitions environnementales et sociétales. Ce parcours témoigne de la croissance soutenue et de l'adaptabilité du Crédit Mutuel Arkéa pour rester à la pointe de l'industrie bancaire, tout en se concentrant sur son rôle de partenaire financier agile pour les transitions futures.

En janvier 2019, CMA prend une participation dans le capital d'une fintech spécialisée en solutions de financement alternatives en BtoB, Pythéas Capital Advisors. Pythéas ambitionne de s'appuyer sur le réseau et la force de frappe de CMA afin d'industrialiser son offre d'AIC, baptisée Paiement Fournisseurs Anticipé. Depuis, le

groupe a renouvelé ses engagements auprès de la fintech en investissant davantage dans celle-ci. Le 23 février 2021, un communiqué de presse a été publié pour faire l'annonce du déploiement de la plateforme numérique Trésor2. Elle est présentée comme une plateforme collaborative de gestion des factures. Une solution contre les retards de paiements constatés par entreprises. Le déploiement de la plateforme est alors confié à l'ABEI (Arkéa Banque Entreprises et Institutionnels), filiale du groupe CMA.

FIGURE 10 : IMPLANTATION DE CMA<sup>11</sup>



<sup>11</sup> [https://www.cm-arkea.com/banque/assurance/credit/mutuel/ecb\\_5011/fr/notre-histoire](https://www.cm-arkea.com/banque/assurance/credit/mutuel/ecb_5011/fr/notre-histoire)

### 3.2. ARKEA BANQUE ENTREPRISES ET INSTITUTIONNELS, LA SOCIETE HOTE

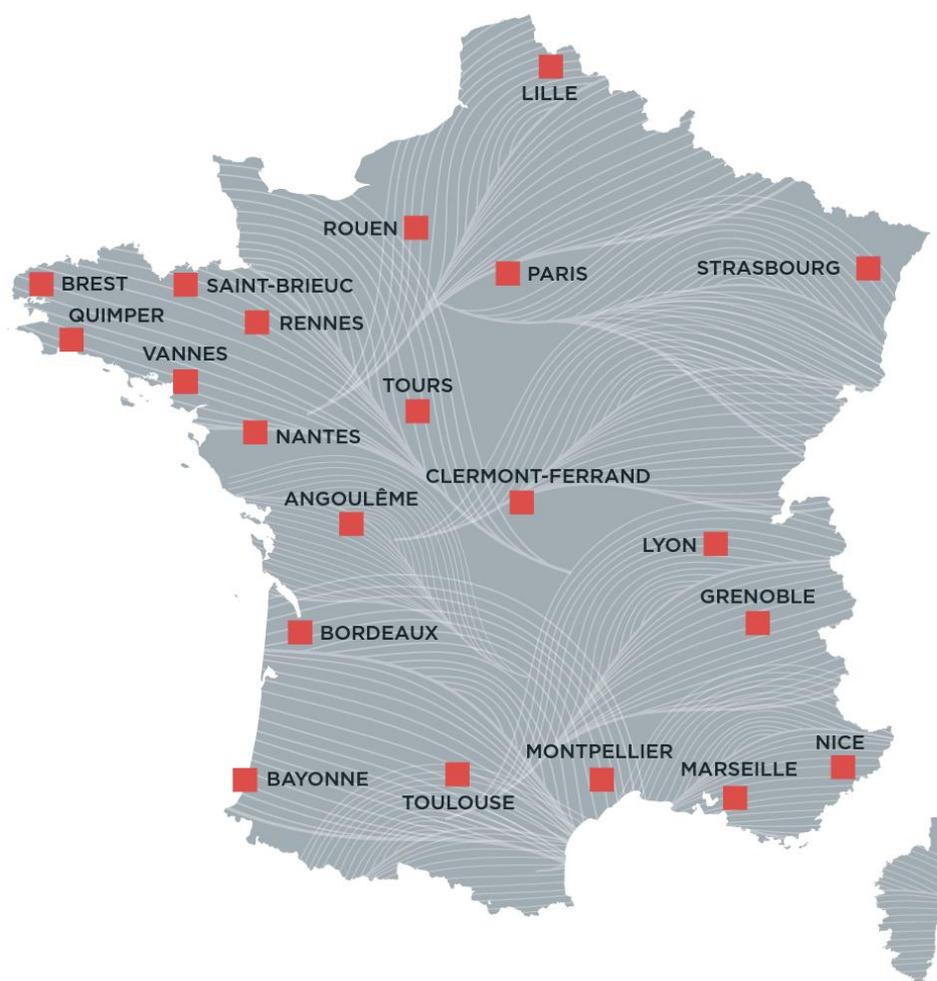
---

Arkéa Banque Entreprises et Institutionnels (ABEI) se distingue comme un partenaire financier solide pour les entreprises et les institutions. Grâce à son expertise reconnue et son engagement à servir au mieux ses clients, ABEI propose une gamme complète de services bancaires et financiers personnalisés, conçus pour répondre précisément aux besoins des clients professionnels. La philosophie d'ABEI repose sur la conviction que chaque entreprise est unique. Son engagement à personnaliser les services est au cœur de son approche, que l'on dirige une PME locale ou une institution de plus grande envergure. Son équipe d'experts est là pour comprendre en profondeur les besoins et apporter des solutions adaptées.

Ses solutions de financement sont le reflet de son engagement envers l'excellence. Elles sont conçues pour répondre aux besoins actuels tout en envisageant la croissance et les projets futurs. ABEI propose des lignes de crédit souples, des prêts adaptés et des solutions de financement sur mesure. De plus, elle offre une gestion de trésorerie efficace pour optimiser les liquidités et simplifier les opérations financières au quotidien. En complément de ses services bancaires standards, ABEI propose des solutions de gestion de patrimoine spécialement conçues pour les dirigeants d'entreprise et les particuliers fortunés. ABEI comprend l'importance de préserver et de faire fructifier votre patrimoine, et son équipe d'experts est à votre service pour vous guider dans cette démarche.

De plus, ABEI offre des services spécialisés pour répondre aux besoins uniques de chaque secteur d'activité. Que vous évoluiez dans le secteur de l'immobilier, de l'agriculture, de l'énergie ou d'autres domaines, ses services sont adaptés à votre réalité. Chez ABEI, elle se définit comme un partenaire financier sur lequel vous pouvez compter pour vous aider à atteindre vos objectifs financiers et à réussir dans votre domaine. Son engagement envers la satisfaction de ses clients guide toutes ses actions. Faites confiance à ABEI pour une relation bancaire de confiance et des solutions adaptées à votre mesure.

FIGURE 11: IMPLANTATION D'ABEI



### 3.3. PYTHEAS CAPITAL ADVISORS

---

Pythéas Capital Advisors est une entreprise technologique française spécialisée dans les domaines du financement, des paiements et de la facturation électronique. Forte de son expertise et de sa plateforme innovante, TRESO2, elle apporte une véritable révolution dans le domaine des paiements fournisseurs. En proposant une solution de paiement responsable et d'optimisation de la trésorerie, Pythéas se positionne en tant que leader de ce secteur.

TRESO2 est une plateforme SaaS modulaire, conçue pour favoriser l'intégration avec ses partenaires et clients. Grâce à ses API (interfaces de programmation d'application), elle offre une grande ouverture, permettant des connexions transparentes avec d'autres systèmes. Dans le cadre de son partenariat avec la banque Crédit Mutuel Arkéa, Pythéas Capital Advisors annonce fièrement le lancement d'une solution de financement des factures fournisseurs. Cette initiative s'inscrit dans le cadre de la mise en place d'une plateforme de facturation visant à obtenir la certification conforme à la réglementation de la dématérialisation obligatoire des factures.

Pythéas Capital Advisors se positionne comme une fintech spécialisée dans les financements alternatifs et innovants, s'adressant aux grandes entreprises, aux ETI et aux PME. Basée à Paris, l'entreprise opère à l'échelle européenne. Grâce à leur expertise sur ce marché, ils développent un concept novateur de plateforme collaborative visant à améliorer les délais de paiement interentreprises. Cette initiative s'inscrit dans une démarche d'excellence et d'innovation.

## Introduction générale

### Partie I – La constellation collaborative

L'analyse du déploiement du modèle constellaire de l'affacturage inversé collaboratif.

#### Chapitre 1

L'analyse conceptuelle de l'AIC

#### Chapitre 2

L'analyse contextuelle de l'étude

Question de recherche

### Partie II – L'étude de cas : l'évolution de la constellation Pythéas

#### Chapitre 3

La présentation de l'étude empirique

#### Chapitre 4

La contribution à l'émergence de la CC : une étude de cas longitudinale

#### Chapitre 5

Discussion et contributions

## Conclusion générale

## CHAPITRE 4

# LA CONTRIBUTION A L'EMERGENCE DE LA CONSTELLATION COLLABORATIVE : UNE ETUDE DE CAS LONGITUDINALE

<b>1.</b>	<b>ANALYSE DE LA CONSTELLATION COLLABORATIVE EN PHASE DE DEPLOIEMENT.....</b>	<b>191</b>
1.1.	LE TRAITEMENT DES INFORMATIONS : L'ANALYSE DES ENTRETIENS.....	191
1.2.	LES RESULTATS OBTENUS.....	195
1.3.	DESCRYPTAGE DU DISPOSITIF DE L'AIC.....	198
1.4.	CONCLUSION DE L'ANALYSE DE LA PHASE DU DEPLOIEMENT.....	215
<b>2.</b>	<b>ANALYSE DE LA CONSTELLATION COLLABORATIVE EN PHASE DE L'ENRICHISSEMENT .....</b>	<b>218</b>
2.1.	L'ATTRACTIVITE, UNE DIMENSION ESSENTIELLE POUR LA RESILIENCE DU MODELE .....	222
2.2.	LA STABILITE, LA CONDITION ESSENTIELLE POUR LA PERENNITE DU MODELE.....	253
2.3.	CONCLUSION DE L'ANALYSE DE LA PHASE D'ENRICHISSEMENT .....	259

## 1. ANALYSE DE LA CONSTELLATION COLLABORATIVE EN PHASE DE DEPLOIEMENT

---

---

### 1.1. LE TRAITEMENT DES INFORMATIONS : L'ANALYSE DES ENTRETIENS

---

Nous avons adopté une démarche d'observation participante, une méthode de collecte des données qui vise à observer un phénomène peu étudié dans son contexte naturel. L'objectif principal était d'effectuer une étude approfondie en profitant de la richesse contextuelle. Concrètement, cette approche implique que le chercheur effectue le travail similaire à celui des acteurs observés, partageant ainsi leurs expériences, tout en étant conscient que sa position est celle d'un chercheur qui produira des analyses et des résultats de nature différente (David, 2000).

Cette posture nous a permis d'accéder à des données primaires d'une grande richesse. Dans le cadre de notre première analyse, qui se concentre sur la phase de déploiement, nous avons mené 5 entretiens semi-directifs. Quatre d'entre eux ont été réalisés avec des experts impliqués dans le déploiement de la plateforme Tréso2 au sein d'ABEI, et le cinquième avec un client ayant intégré la solution de l'AIC. De plus, de nombreuses discussions informelles avec les parties prenantes ont enrichi notre réflexion et ont contribué à maintenir notre approche pragmatique, ancrée dans la réalité socio-économique, géographique et temporelle de notre contexte. D'autres canaux de collecte des données ont été mobilisés, notamment notre participation à des réunions liées au projet ainsi que l'accès à des documents confidentiels liés au projet. Nous avons

également exploité des données secondaires issues des sites internet des acteurs impliqués.

En tant qu'observateur, nous avons été intégrés dans le processus de déploiement de la plateforme Trésor2. Cette immersion sur le terrain a été complétée par des retours réguliers vers la littérature scientifique, permettant ainsi une approche plus complète et nuancée de notre étude.

TABLEAU 15 : ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS PHASE DE DEPLOIEMENT

<b>AKA</b>	<b>Acteur</b>	<b>Fonction</b>	<b>Date</b>	<b>Durée</b>
<b>Ludovic</b>	Plateforme numérique	Président/Fondateur de Pythéas Capital Advisors	06/02/2020	1h05
<b>Frédéric</b>	ABEI	Directeur du partenariat ABEI-Pythéas	07/01/2021	58 min 42
<b>Ludovic</b>	Plateforme numérique	Président/Fondateur de Pythéas Capital Advisors	10/01/2021	55 min 04
<b>Alain</b>	Donneurs d'ordres	DAF du groupe	12/03/2021	35 min
<b>Sylvain</b>	Plateforme numérique	Directeur commercial de Pythéas	08/04/2021	1h03

TABLEAU 16 : AUTRES SOURCES DE DONNEES PHASE DE DEPLOIEMENT

<b>Sources Primaires</b>	<b>Sources Secondaires</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Comptes rendus des réunions du projet « Trésor2 ».</li><li>▪ Échanges informels.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Sites internet des parties prenantes.</li><li>▪ Communiqués de presse.</li></ul>

L'échantillon des entretiens semi-directifs réalisés au cours de cette première phase de notre étude longitudinale était composé de plusieurs acteurs clés. Nous avons eu l'opportunité d'interroger deux fois Ludovic, le Président et Fondateur de Pythéas Capital Advisors, qui a joué un rôle central dans le déploiement de la plateforme. De plus, nous avons également interviewé Frédéric, le Directeur du partenariat entre ABEI et Pythéas, qui a apporté un point de vue essentiel en tant que représentant de l'ABEI. Ludovic, en tant que Président de Pythéas, a été de nouveau sollicité pour approfondir certains aspects. Alain, le Directeur Administratif et Financier (DAF) du groupe au sein d'une entreprise cliente (donneur d'ordres - DO), a également été interviewé afin d'obtenir un éclairage précis sur le dispositif d'Affacturage Inversé Collaboratif (AIC) en tant qu'utilisateur. Enfin, Sylvain, le Directeur Commercial de Pythéas, a partagé ses perspectives sur les aspects commerciaux et technique du dispositif d'AIC. Notre échantillon caractérisé par sa diversité, a été complété par l'intégration de données provenant de plusieurs sources. En plus des entretiens semi-directifs, nous avons inclus des informations issues des comptes rendus des réunions relatives au projet Trésor2, des échanges informels avec les parties prenantes ainsi que des données secondaires telles que les communiqués de presse et les contenus des sites internet des

acteurs impliqués. Cette approche nous a permis d'acquérir une perspective holistique et approfondie de la dynamique du projet, tout en prenant en compte ses différentes facettes et dimensions.

À l'issue de la retranscription des entretiens réalisés de la manière la plus fidèle qu'il soit, nous avons procédé au codage. Le codage consiste à « *découper le contenu d'un discours ou d'un texte en unité d'analyse (mots, phrases, thèmes...) et à les intégrer au sein de catégories sélectionnées en fonction de l'objet de recherche* » explique Thiétart (2007). En d'autres termes, le codage consiste à déstructurer puis restructurer les données en les décontextualisant et les recontextualisant (Tesch, 1990). La décontextualisation consiste à isoler des extraits du texte pour les regrouper sous un thème (thématisation) précis, appelé « codes » ou « nœuds » dans le langage de Nvivo. On parle de décontextualisation, parce que l'extrait sort de son contexte pour intégrer un nœud. On retrouve dans la littérature deux formes de nœud : les nœuds préétablis et les nœuds émergents. Le caractère inductif de notre étude ne nous permet pas d'avoir des nœuds préétablis. Par conséquent, nous sommes en présence des nœuds qui ont émergé durant notre étude. Cette première analyse nous permet d'explorer le phénomène, un jalon qui nous indiquera notre cap. Dans une étude longitudinale, il est nécessaire d'avoir une première analyse. Nous pourrons, dès lors, suivre l'évolution de notre sujet d'étude dans le temps.

1.2. LES RESULTATS OBTENUS

TABLEAU 17 : ANALYSE DE CONTENU

<b>Items</b>	<b>Description</b>	<b>Exemple de verbatim</b>
<b>Innovation cognitive</b>	<p>Cette notion renvoie à un changement de paradigme qu'exhorte l'AIC en matière de relation, de partage de la valeur et de solidarité entre les DO et leurs fournisseurs.</p>	<p>« sachant qu'en France, on a quand même historiquement, entre un grand donneur d'ordre et un petit fournisseur parce qu'on est souvent dans ce sens-là, dans un rapport de domination. Et on est en train grâce à ce produit peut être de changer cette façon de faire. »</p> <p><b>Frédéric</b></p> <p>« Il faut faire attention quand même parce que tous les gens aujourd'hui non pas franchit ce cap hein (...) il y a un phénomène qui est intéressant. C'est un phénomène d'accélération, je pense que le jusqu'à présent il y avait très peu de gens s'étaient inscrit dans cette logique-là. Tu as donc de plus en plus qui ont compris cette logique là et qui sont en train d'y passer »</p>

		<p><b>Ludovic</b></p> <p>« l'AIC pour nous est quelque chose « d'éthilonesque" dans notre mode de financement » <b>Alain</b></p> <p>« ce qui va permettre pour le donneur d'ordre de rentrer dans une catégorie qui n'est plus une catégorie simplement du financement. Mais qui va rentrer dans une catégorie je dirais ESG. »</p> <p><b>Frédéric</b></p> <p style="text-align: right;"><b>21 (22,75%)</b></p>
<p><b>Sécurisation de la Supply Chain</b></p>	<p>La sécurisation de SC fait référence aux actions que mène le DO pour préserver son écosystème fournisseur des éventuelles crises de liquidité.</p>	<p>« Et d'un autre côté, par contre avec nos petits fournisseurs il est très important contenu d'une certaine on va dire fragilité de les payer à la bonne date. Donc ce qui nous a séduit dans ce programme d'AIC » <b>Alain</b></p> <p>« en préservant cette fameuse Supply Chain dont on sait qu'elle est devenue déterminant et la crise Covid l'a encore mis en évidence. Donc en préservant</p>

		<p><i>cette supply chain et bien je préserve mes intérêts. »</i></p> <p><b>Frédéric</b></p> <p style="text-align: right;"><b>13 (15,98%)</b></p>
<b>Confiance</b>	<p>Il s'agit de la confiance éprouvée par les fournisseurs envers leur DO et du bien-fondé du dispositif de l'AIC.</p>	<p>« <i>je créerai un rapport de confiance parce que j'ai une dépendance »</i></p> <p><b>Ludovic</b></p> <p>« <i>D'une certaine façon on agrandit la confiance vis-à-vis d'eux. Et ça nous permet d'une certaine façon d'être bien placé dans le carnet de commande. »</i></p> <p><b>Alain</b></p> <p style="text-align: right;"><b>9 (6,27%)</b></p>
<b>Bancarisation des petites entreprises</b>	<p>Cette notion indique la manière dont l'AIC permet de <i>solvabiliser</i> les petites entreprises qui ont un accès ardu au crédit en temps normal.</p>	<p>« <i>Parce que ça permet, ça "bancarise" ou ça financiarise des entreprises, des fournisseurs qui n'ont pas accès au crédit bancaire. Des fournisseurs qui seraient trop jeune ; Des fournisseurs qui seraient en situation financière dégradée qui donc auraient un accès restreint au crédit bancaire, et qui par ce dispositif finalement trouveraient du crédit. »</i></p>

		<b>Frédéric</b>
		<b>5 (7,73%)</b>

### 1.3. DESCRIPTAGE DU DISPOSITIF DE L'AIC

---

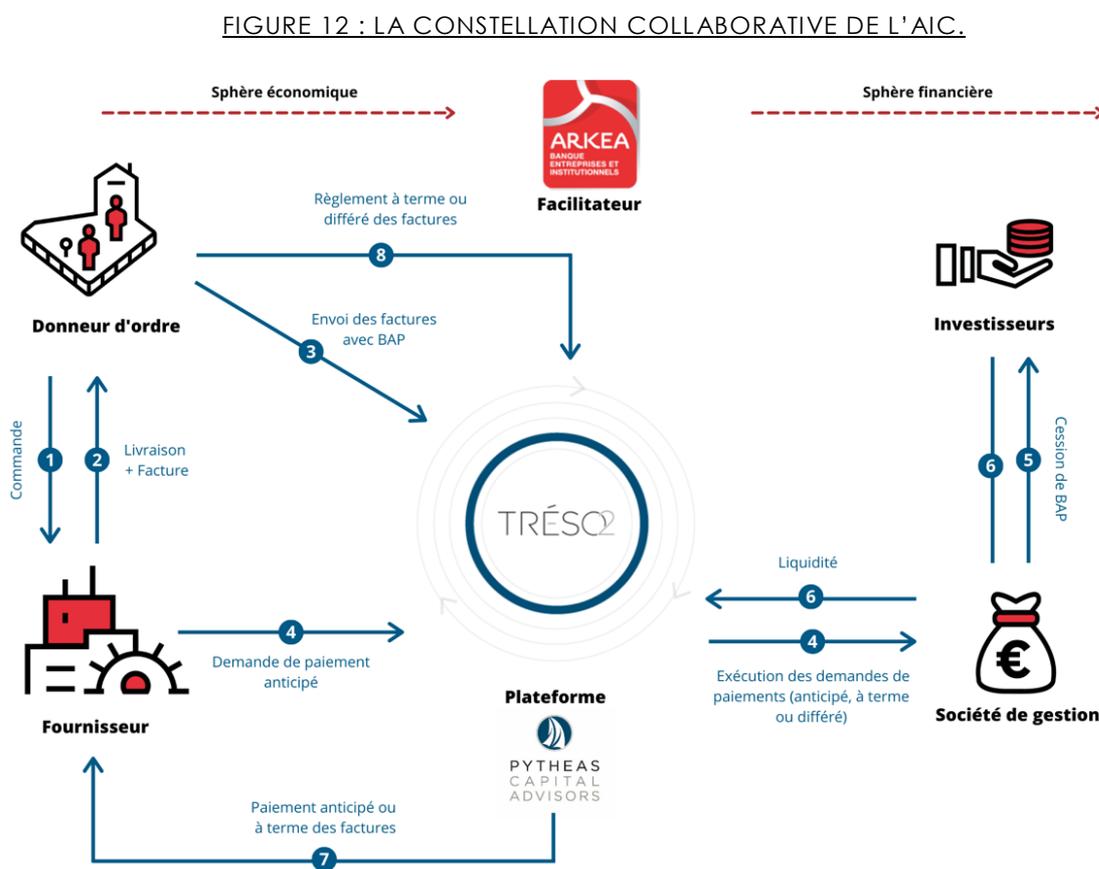
#### 1.3.1. LES PRINCIPAUX ACTEURS DE LA CONSTELLATION COLLABORATIVE

---

L'enjeu essentiel réside dans la détermination des rôles spécifiques de chaque acteur impliqué dans le contexte de notre étude. Il s'agit également d'identifier l'acteur qui détient le statut d'entreprise pivot. Selon les conclusions de Hofmann et Belin (2011), les dispositifs de financement de la chaîne d'approvisionnement (FCA) sont fréquemment orchestrés par une entreprise qui revêt la qualité de pivot. Ces chercheurs soulignent l'importance cruciale d'une telle désignation, préconisant généralement que l'entreprise centrale dans la chaîne d'approvisionnement, à savoir le donneur d'ordres (DO), occupe cette position centrale pour assurer l'efficacité du processus. Il convient également de reconnaître que les fournisseurs constituent la composante essentielle de la chaîne en fournissant biens et services aux DO, tandis que les prestataires de services financiers se distinguent en prenant des risques considérables, notamment par l'octroi de prêts aux fournisseurs ou aux DO.

Par la suite, nous procéderons à une analyse approfondie du rôle joué par les trois principales parties prenantes du programme d'affacturage inversé (AIC), à savoir le facilitateur, la plateforme et le DO. Cette démarche analytique se fonde sur la notion fondamentale de l'entreprise pivot, tout en explorant les interactions et la dynamique entre ces acteurs clés, ce qui éclairera notre compréhension du fonctionnement de la constellation collaborative de l'AIC et de sa pertinence dans le contexte de la chaîne d'approvisionnement. De plus, il convient de noter que l'analyse des rôles de ces parties prenantes contribuera à dévoiler les mécanismes et les impacts de l'AIC, tant sur le plan opérationnel que stratégique.

À l'heure actuelle, nous apercevons la constellation collaborative sous le jour suivant. En effet, la configuration de la constellation est la suivante :



### **1.3.1.1. LA PLATEFORME NUMERIQUE TRESO2**

Fondée en 2014, Pythéas, une fintech axée sur le financement alternatif, déploie des solutions novatrices pour soutenir les entreprises dans leurs besoins de financement<sup>12</sup>. La société se distingue par la mise en œuvre d'une plateforme numérique spécialisée offrant un programme d'affacturage inversé (AIC) aux donneurs d'ordres (DO). Cette approche s'inscrit harmonieusement dans le cadre de la finance collaborative, tirant parti de l'élan de l'économie collaborative. Il est également essentiel de noter que la loi Pacte, promulguée le 22 mai 2019, préconise vivement l'utilisation de l'AIC par les DO du secteur public. Auparavant méconnu du grand public, l'AIC a gagné en visibilité grâce à ces avancées réglementaires.

La plateforme numérique, facile d'utilisation, offre une vision globale des opérations en cours pour ses utilisateurs. Les fournisseurs qui se connectent à leur espace personnel peuvent facilement consulter l'ensemble des factures validées par leurs DO. De plus, ils ont la possibilité de sélectionner rapidement les factures qu'ils souhaitent céder et d'estimer les coûts associés. La plateforme leur confère également une capacité de suivi en temps réel de l'état d'avancement de leurs demandes de financement, avec la particularité d'obtenir les fonds correspondant à leurs factures en un délai de 48 heures. D'un autre côté, les DO peuvent télécharger les factures qu'ils souhaitent financer sur la plateforme et, ce faisant, ils bénéficient de la possibilité de suivre en temps réel l'évolution des opérations via leurs espaces personnels.

---

<sup>12</sup> [www.pytheascapital.com/](http://www.pytheascapital.com/)

Ludovic nous confie qu'en pratique, la plateforme conclut deux contrats bilatéraux distincts : un avec les fournisseurs et un autre avec les DO. Dans le premier contrat, la plateforme s'engage à payer, soit par anticipation, soit à échéance, toutes les factures préalablement approuvées par les DO. Dans le second contrat, les DO s'engagent à honorer leurs échéances envers les factures mises sur la plateforme. De plus, ils ont la faculté de différer leurs règlements jusqu'à 360 jours<sup>13</sup>, auquel cas la plateforme avance les fonds aux fournisseurs et accorde un crédit aux DO.

*« tu pourrais me dire [DO] : très bien paye mes fournisseurs là tout de suite au cul camion et moi je te rembourserai à l'échéance de la facture. Ou paye mes fournisseurs à l'échéance et moi je te rembourserai x jour après, 30 supplémentaires, 60 jours supplémentaire 120 jours supplémentaires comme ça j'ai dû cash. Et tout ça en pilotant la facture. » Ludovic*

Lorsque les fournisseurs sollicitent un financement anticipé, un mécanisme de cession de créances est immédiatement déclenché à deux niveaux distincts. D'abord, les fournisseurs cèdent leurs créances à la plateforme, puis cette dernière transfère instantanément ces créances à une société de gestion, Schelcher Prince Gestion, une filiale du groupe Arkéa. Cette entité transforme les factures reçues en un actif financier grâce à un processus de titrisation, en vue de les négocier sur les marchés financiers. De cette manière, ces actifs sont accessibles aux investisseurs, tant privés qu'institutionnels, Arkéa Assurance figurant aujourd'hui comme le principal investisseur de Schelcher Prince Gestion.

---

<sup>13</sup> Extrait de la formation sur le dispositif Tréso2

*« Le premier sujet qu'on a créé, c'était c'était de faire un fonds commun de titrisation qui est d'avoir des investisseurs, donc comme SPG, comme Suravenir, qui pourraient acheter les obligations émises par le FCT [fonds commun de titrisation]. Donc le premier, le premier sujet sur lequel on a travaillé, c'était le FCT. » Ludovic*

En résumé, le modèle économique de la plateforme s'appuie sur les commissions générées par les financements octroyés, ainsi que sur les abonnements payants permettant d'accéder à la plateforme. Ces financements se déclinent en deux catégories principales : les financements anticipés de factures et les crédits accordés aux DO. Cette approche innovante révolutionne la dynamique du financement des entreprises, offrant des avantages significatifs à la fois aux fournisseurs et aux DO.

**Encadré 4 : Fonctionnement du pricing de la plateforme par Sylvain**

« Ça dépend de chaque donneur d'ordres. C'est-à-dire que nous, on apprécie le taux de crédit en fonction de la qualité de contrepartie du donneur d'ordres. Le donneur d'ordres, il a toujours la main pour structurer avec nous un pricing. C'est-à-dire que généralement, on catégorise les fournisseurs en deux ou trois catégories et en fonction de la catégorie de ces fournisseurs, on leur apporte un prix qui est différent. Je vais prendre un exemple d'un groupe qu'on vient de signer qui s'appelle XXX [anonymisé]. XXX a une super qualité de crédit et on les finance. En gros, on considère que le risque XXX, il vaut 0,90 €. Je ne sais plus si c'est ça, mais c'est à peu près 0,90. Ils travaillent avec des fournisseurs qui font 500 000 euros de chiffre d'affaires. Ces fournisseurs-là, généralement, ils sont financés entre 4 et 6% annualisé. Donc ça n'a pas de sens économiquement de leur faire bénéficier pour 4%. Donc, ce que l'on fait pour ces fournisseurs- là, on leur fait du 1,20 par exemple, qui reste un taux qui est super compétitif, mais qui nous, nous permet d'avoir une rentabilité sur tout le programme qui est correcte et qui permet d'intéresser aussi les gros fournisseurs de XXX qui, eux, sont financés aussi à un coût de crédit très compétitif. Et si on ne faisait pas un coût très faible pour eux, ils ne viendraient pas dans le programme. Donc, on fait une espèce de moyenne pondérée de taux qui nous permet d'atteindre notre rentabilité sur la globalité du programme. C'est-à-dire sur certains fournisseurs, on ne gagne quasiment rien et sur d'autres fournisseurs, on gagne un peu plus. »

### 1.3.1.2. LE FACILITATEUR, CHEF D'ORCHESTRE ?

Arkéa Banque Entreprises et Institutionnels (ABEI), une filiale du groupe Crédit Mutuel Arkéa (CMA), a pris l'initiative de s'investir dans le capital de Pythéas. Cet engagement a été officiellement annoncé dans un communiqué de presse daté du 23 février 2021, marquant le lancement de la plateforme numérique Trésor2. Cette plateforme est positionnée comme une solution collaborative de gestion des factures, destinée à remédier au fléau récurrent des retards de paiement qui afflige de nombreuses organisations.

Au sein de ce dispositif, ABEI assume le rôle de facilitateur, consistant à mettre en relation ses clients désireux de participer au système de l'AIC avec la plateforme Trésor2. Ce rôle de facilitateur implique la responsabilité d'initier ses clients à l'utilisation de ce dispositif. *Frédéric* a souligné la nécessité de soutenir ses clients en les encourageant à adopter ce mécanisme. Il met en avant deux avantages majeurs :

*« D'abord c'est un financement alternatif au nôtre, qui beaucoup plus facile à utiliser que les nôtres et qui vient de façon intelligente complète le dispositif à nous. Et deuxièmement, c'est de dire à partir du moment où vous êtes entré dans cette nouvelle relation avec votre [fournisseur], vous êtes moins soumis à des contraintes de règlements qui sont quand même celles qu'on observe, c'est à dire la panne du mois d'Août [crise de Covid19], les retards plus au moins de paiements. » Frédéric.*

Il est clair qu'ABEI cherche à enrichir son portefeuille de services et à apporter une valeur ajoutée supplémentaire à ses clients. Pour intégrer ses clients dans le programme de l'AIC, Arkéa suit les critères d'éligibilité établis par Pythéas sur la

plateforme Tréso2, nous confie *Sylvain*. En outre, un audit de la santé financière des clients éligibles de la banque est réalisé. L'objectif initial est d'intégrer au programme des DO affichant une solide capacité de paiement, renforçant ainsi la robustesse du système.

*« Oui. Déjà, il y a les critères du fonds. C'est-à-dire que le fonds, il y a des critères d'éligibilité qui sont fixés dans les règles du fonds. Ces critères, ils sont simples. C'est un EBITDA supérieur à 10 millions d'euros et un CA de 200 millions [...] c'est EBITDA de 10 millions et un levier inférieur à 5 fois. Ça, c'est les deux grands critères. » Sylvain*

Pythéas compte largement sur le réseau d'ABEI pour attirer de nouveaux clients, d'autant plus que cette institution a désormais un intérêt financier dans Pythéas. Parallèlement, l'offre de la plateforme Tréso2 permet au facilitateur de consolider sa position au sein de son écosystème en enrichissant son catalogue de services. Enfin, le dispositif de l'AIC renforce davantage l'engagement d'ABEI en matière d'Environnement, de Social et de Gouvernance (ESG).

D'un point de vue technique, la banque met à disposition de la plateforme des acteurs clés du secteur financier, notamment une société de gestion et un investisseur institutionnel, tous deux affiliés à CMA. Schelcher Prince Gestion, la société de gestion, propose un Fonds Commun de Titrisation (FCT) qui assure la titrisation des factures cédées par les fournisseurs. Ces factures titrisées sont ensuite acquises par une autre filiale de CMA, Suravenir. Il est essentiel de noter que la plateforme se procure les fonds nécessaires pour financer ces factures auprès d'acteurs financiers opérant dans l'économie financière. Cette distinction revêt une importance cruciale pour nos travaux ultérieurs.

### 1.3.1.3. LE DONNEUR D'ORDRES, LE MAILLON ESSENTIEL DE LA CHAÎNE

Les Donneurs d'Ordres (DO) sont généralement d'envergure, bénéficiant d'une solide notation de crédit. L'AIC suscite l'intérêt du fournisseur à condition que le DO puisse lui offrir des conditions de taux d'intérêt plus avantageuses que celles dont il pourrait bénéficier (Wu et al., 2019). Le DO que nous avons interrogé, *Alain*, DAF (directeur administratif et financier) d'un groupe spécialisé dans la location de véhicules utilitaires et industriels, qui a mis en place le programme AIC de Trésor au profit de « certains » de ses fournisseurs. Selon Alain, l'AIC lui confère de multiples avantages. Tout d'abord, le DO peut négocier un escompte auprès de ses fournisseurs en échange d'un paiement anticipé effectué par la plateforme. De plus, il peut négocier des prix réduits, car tous les fournisseurs intégrés dans le programme sont assurés d'être payés à l'échéance de leurs factures, éliminant ainsi tout risque de retard de paiement. Un autre avantage essentiel réside dans la possibilité pour le DO de bénéficier d'un délai de paiement étendu, lui permettant de reporter le règlement de ses factures jusqu'à 360 jours après leur émission. Dans ce scénario, la plateforme propose un crédit au DO, ce qui lui permet de réduire son Besoin en Fonds de Roulement (BFR).

*« Donc ce qui nous a séduit dans ce programme d'AIC, puisqu'il a 2 avantages et nous on a pris qu'un finalement. Un avantage ce que vous réduisez vos délais de paiement avec vos fournisseurs et dans ce cas-là vous négociez des prix, un escompte, dans ce cas-là il a un impact sur votre EBITDA. Et il y a un autre avantage, ce sont les délais supplémentaires. Nous on a bénéficié on va dire du 2ème avantage. Parce qu'en fait on garantit à nos fournisseurs qui sont rentrer dans ce programme là une date de paiement de leurs factures une fois qu'on les reçoit, parce qu'il y a 3 compagnes de paiements par mois.*

*Et nous du coup on bénéficie d'un délai supplémentaire de paiement. Du coup, ça a un effet BFR, ça a un effet Trésor toute de suite qui peut aller jusqu'au plafond du programme. Voilà pour nous l'avantage essentiel à ce programme-là. C'est un d'une certaine façon garantir à nos plus petits fournisseurs leur délai de paiement, leurs prévisions de Trésor d'une certaine façon et leur permettre une plus grande visibilité dans ce contexte incertain. » Alain*

*Alain* confie également que la recherche de performance est davantage axée sur les aspects opérationnels que financiers. L'objectif principal de l'AIC réside dans la sécurisation de l'approvisionnement du DO, en particulier en soutenant les fournisseurs les plus vulnérables. Il explique : « *plus vous avancez dans la chaîne de valeur, plus les fournisseurs sont petits, et, on peut dire, fragiles en termes de risque de crédit et de risque de contrepartie* » (*Alain*). Il garantit également à ces derniers un paiement à la date d'échéance de la facture ou même par anticipation s'ils le souhaitent. *Alain* a un intérêt intrinsèque à soutenir son écosystème de fournisseurs, car en qualité de fournisseur de premier plan lui-même, il attache une grande importance à honorer ses commandes : « *c'est important pour nous de garantir des délais de livraison qu'on peut respecter vis-à-vis de nos clients. Parce que derrière, c'est vraiment de garantir aussi un délai de livraison vis-à-vis d'un client final* ». En outre, il explique que « *plus on avance dans la chaîne de valeur, plus les carnets de commandes sont longs* », soulignant ainsi l'impératif de rester prioritaire dans le carnet de commandes de ses fournisseurs. La relation de confiance avec ses fournisseurs revêt une importance capitale pour *Alain*.

---

1.3.2. LES FACTEURS DETERMINANTS DE LA COLLABORATION AU SEIN DE  
L'AIC

---

1.3.2.1. L'AIC EXHORTE A UNE « INNOVATION COMPORTEMENTALE »

L'AIC ne se limite pas à résoudre les problèmes de trésorerie au sein des organisations ; il engendre une collaboration d'une nature toute particulière, incitant les organisations à changer de paradigme. Au cours de l'entretien, *Frédéric* a souligné que l'« *innovation comportementale* » en termes de relation est un préalable à l'utilisation du dispositif de l'AIC.

*« Mais par contre elle modifie complètement cette relation, sachant qu'en France on a quand même historiquement, entre un grand donneur d'ordre et un petit fournisseur parce qu'on est souvent dans ce sens-là, dans un rapport de domination. Et on est en train grâce à ce produit peut être de changer cette façon de faire.*

(...)

*Et ça c'est quelque chose qu'il faut mesurer parce que si on n'a pas pris conscience qu'on a besoin et qu'on change de paradigme, si tu veux, de la relation client-fournisseur. Alors dans ce cas-là le produit il tombe à plat : pourquoi je donnerai un avantage à mon fournisseur ? Alors la première réponse du banquier qui connaît la technique c'est : parce que ça ne te coûte rien, et que finalement bah ton fournisseur est en bonne santé tant mieux pour toi. Mais d'un autre côté, la deuxième question c'est : Ok mais qu'est-ce que ça me rapporte ? Là on peut insister sur le fait que ça peut lui rapporter un avantage, et c'est un élément clé mais il faut l'utiliser avec précaution. C'est de dire : oui mais toi t'es plus obligé de payer au délai contractuel. Tu peux toi aussi gagner un peu de délai et donc toi aussi amortir ton BFR. » Frédéric*

Il est impératif que les DO modifient leur perception de la relation qu'ils entretiennent avec leurs fournisseurs. En ces temps de turbulence, il est crucial pour le DO de renforcer son écosystème pour accroître sa résilience. De plus, le gouverneur de la Banque de France (BDF) a annoncé que l'intégration des délais de paiement aux critères de cotation des entreprises serait effective en 2022<sup>14</sup>. En effet, les mauvais payeurs seront alors sanctionnés par une dégradation de leur cotation BDF. Or, la cotation BDF revêt une grande importance pour les banques lors de l'examen d'une demande de prêt. Cette dégradation pourrait entraîner une augmentation du coût de financement pour certains DO, justifiant ainsi l'intérêt d'un programme d'AIC. Ce dispositif permettra au DO d'éviter la dégradation de sa cotation BDF tout en consolidant ses relations avec ses fournisseurs. Ainsi, une collaboration dans un climat de confiance et de solidarité est favorisée pour la pérennité de leur écosystème. Tout le monde y trouve son compte. En effet, nous assistons au déclin d'une relation historique de domination entre le grand DO et ses « *petits* » fournisseurs. Le rapport de force entre les deux acteurs cède la place à une collaboration saine, ainsi que le souligne *Frédéric* : « *Le dispositif est mis en place pour ses fournisseurs et avec ses fournisseurs* ». La prise de conscience de cette nouvelle réalité est considérable. Le soutien aux fournisseurs est désormais intégré dans le processus de prise de décision stratégique des DO.

« *Donc tu vois on passe d'une relation qui était, tu pourras appeler des années 80, 90, 2000 dans la relation en fait de construction entre le donneur d'ordre et son fournisseur dans*

---

<sup>14</sup>[https://www.bfmtv.com/economie/economie-social/france/delais-de-paiement-les-mauvais-payeurs-risqueront-une-degradation-de-leur-cotation-par-la-banque-de-france\\_AD-202109280398.html](https://www.bfmtv.com/economie/economie-social/france/delais-de-paiement-les-mauvais-payeurs-risqueront-une-degradation-de-leur-cotation-par-la-banque-de-france_AD-202109280398.html)

*lequel je t'exploite au maximum parce que ce qu'il m'intéresse c'est le prix. Et c'est justement dans la logique de prix que je vais aller faire produire à l'étranger où je vais regarder qu'une notion de prix. Une notion de responsabilité où finalement je suis en train de me dire que le prix n'est plus d'élément fondateur et je créerai un rapport de confiance parce que j'ai une dépendance et qu'à un moment donner tout ce qui peut arriver peut créer une faiblesse dans mon activité à moi dans ma supply chain. Et j'ai besoin de préserver mon fournisseur. » Ludovic*

Ce changement de paradigme était crucial, notamment en raison de la vulnérabilité des écosystèmes d'affaires révélée par la crise du Covid-19. La majorité des DO dépendent entièrement de leur chaîne d'approvisionnement. Selon *Ludovic*, cette notion d'innovation comportementale évoque la « *notion de responsabilité où finalement, je suis [DO] en train de me dire que le prix n'est plus un élément fondateur, et je crée un rapport de confiance parce que j'ai une dépendance, et qu'à un moment donné, tout ce qui peut arriver peut créer une faiblesse dans mon activité et dans ma supply chain. J'ai besoin de préserver mon fournisseur* ». De plus, pour *Ludovic*, Trésor2 offre à ses clients la possibilité de consolider leur politique en matière d'ESG (Environnement, Social et Gouvernance). En effet, le dispositif de l'AIC s'inscrit pleinement dans le cadre de l'ESG, participant à la performance extra-financière. L'utilisation de l'AIC peut faire l'objet d'une déclaration dans les rapports annuels du DO, permettant de communiquer sur ses engagements envers son écosystème d'affaires.

Cette collaboration permet également aux organisations d'élargir leurs horizons et de fournir des biens et services de meilleure qualité. En effet, grâce à une trésorerie confortable offerte par l'AIC, les fournisseurs peuvent chercher à améliorer leurs offres

: « Et toi [DO], tu es plus grand, donc tu peux m'apporter d'autres services qui, pour moi [fournisseur], vont me permettre de survivre et de pouvoir te proposer des choses encore meilleures que ce que je pouvais te proposer » (Alain). De plus, une vision transparente et claire du budget de trésorerie encourage considérablement l'investissement au sein de l'entreprise. Par conséquent, les fournisseurs investissent davantage, stimulant ainsi l'innovation.

#### 1.3.2.2. CONFIANCE, UN PREREQUIS POUR COLLABORER

Au sein du dispositif de l'AIC, la confiance occupe une place de premier plan. En effet, sans ce climat de confiance entre le DO et ses fournisseurs, le dispositif est voué à l'échec. Cela s'explique par le fait que, aussi complexe que puisse être le système, il repose entièrement sur la bonne volonté des fournisseurs à céder leurs créances à la plateforme (Sylvain). Ces créances constituent le cœur du mécanisme de l'AIC. De plus, le DO mise particulièrement sur la notion de confiance pour enrôler ses fournisseurs : « le fait de leur laisser le choix a été justement ce gage de confiance qui a permis, je pense, l'embarquement assez rapide de nos fournisseurs » (Alain) ; et sur l'AIC pour la renforcer par la suite : « ça permet finalement d'accroître la confiance de nos fournisseurs vis-à-vis du groupe [...] parce qu'ils savent qu'ils vont être payés à bonne date, etc. » (Alain). La confiance facilite non seulement l'intégration des fournisseurs dans le dispositif de l'AIC, mais elle augmente également au fur et à mesure de son utilisation. En d'autres termes, l'AIC crée un cercle vertueux en termes de confiance.

Dans cette optique, il revient au facilitateur de mettre en avant la notion de confiance pour acculturer son écosystème de DO. Il est essentiel de souligner que cette confiance permet au DO de bénéficier de plusieurs avantages, tels que « être bien placé dans le carnet de commandes », d'optimiser son BFR, d'obtenir un escompte, d'assurer les livraisons vis-à-vis de ses clients, entre autres.

### 1.3.2.3. SOLVABILISATION DES PETITES ENTREPRISES

En adhérant à la constellation collaborative, les fournisseurs bénéficient immédiatement d'une amélioration de leur santé financière. En effet, le dispositif de l'AIC apporte une solvabilité aux fournisseurs qui présentaient initialement un état financier dégradé. Cette transformation est possible grâce au transfert du risque qui repose désormais sur le donneur d'ordres au lieu du fournisseur. De plus, l'AIC est un mode de financement qui ne consolide pas la dette, ce qui signifie qu'il n'apparaît pas dans le bilan de l'entreprise.

*« Lorsque je suis dans un dispositif Tresoz, la seule chose qui m'intéresse c'est la solvabilité du D.O puisque le seul risque que j'ai ce que le D.O ne puisse pas régler sa facture. Donc je me fous complètement du fournisseur. Et ça, ça un intérêt extrêmement grand, pourquoi ? Parce que ça permet, ça "bancarise" ou ça financiarise des entreprises, des fournisseurs qui n'ont pas accès au crédit bancaire. Des fournisseurs qui seraient trop jeune ; Des fournisseurs qui seraient en situation financière dégradée qui donc auraient un accès restreint au crédit bancaire, et qui par ce dispositif finalement trouveraient du crédit.*

(...)

*la financiarisation ou la solvabilisation, entre guillemets cet outil vient solvabiliser des entreprises qui ne sont pas solvable pour leur banque. Elles n'ont pas les critères qui*

*permettraient à une banque de les financer, ou de les financer à la hauteur qu'elles souhaitent. Et elles trouvent auprès de ce dispositif une capacité à se financer qu'elles n'auraient pas dans le système classique. ça c'est extrêmement important, puisque nous notre risque il ne porte que sur le D.O. Donc peu importe la qualité du sous-traitant. Là aussi on renverse complètement l'analyse du risque, mais évidemment comme notre risque est sur le D.O » Frédéric*

Par conséquent, il n'a pas d'impact sur l'endettement de l'entreprise utilisatrice. *Frédéric* a même affirmé que le dispositif « *bancarise* » les entreprises qui avaient jusqu'à présent un accès limité aux emprunts bancaires en raison de leur jeune âge ou de leur niveau de risque élevé. Cela représente un levier significatif sur lequel le facilitateur peut capitaliser.

*« La réalité c'est quoi ? C'est que dans une opération d'affacturage classique tu vas te retrouver avec la problématique de recourt sur le cédant. Et donc si le cédant si c'est une TPE ou une PME tu vois bien que si la banque elle doit "pricer" un recourt, le taux il va exploser. Voire la TPE ou PME ne va pas être éligible. Alors que moi dans mon cas je n'ai pas de recourt, je m'en fous puisque moi je ne m'appuie que sur la dette qui est reconnu par le donneur d'ordre. Donc si tu veux, moi en gros je suis je peux appliquer un taux qui est quasiment le taux de risque que j'aurai sur le donneur d'ordre. Donc dans un écosystème où tu as le plus fort d'un côté qu'est le donneur d'ordre en termes de risque et le plus faible enfin le plus faible risque du côté du donneur d'ordre et les écosystèmes où plus tu descends dans la chaîne et plus tes fournisseurs ils sont à risque. Parce que ces des petites entreprises. Comme j'ai pas de recourt, mon taux je peux le descendre de manière drastique en ne prenant le risque que du donneur d'ordre. » Ludovic*

La participation à cette constellation collaborative favorise également la croissance des fournisseurs, qui peuvent ainsi investir dans leur développement. Le transfert du risque et la garantie de paiement offerts par l'AIC donnent aux fournisseurs la confiance nécessaire pour poursuivre leur expansion. De plus, la déconsolidation du financement permet aux fournisseurs d'améliorer leur structure financière, ce qui peut favoriser l'accès à d'autres sources de financement. Cette transformation financière ouvre de nouvelles perspectives aux fournisseurs, les aidant à évoluer vers des stades de développement plus avancés.

*« c'est du financement déconsolidant c'est à dire un financement qui n'apparaît pas dans les Bilans. Alors on peut avoir un risque de surendettement par des moyens qui sont des moyens sur lesquels les banques n'ont à la fois de moyen d'action et pas d'informations. Donc on peut même avoir des réactions négatives de certains banquiers de dire finalement : on est en train d'avoir un Shadow financement qui échappe au monde bancaire et que le banquier ne peut plus appréhender. » Frédéric*

#### 1.4. CONCLUSION DE L'ANALYSE DE LA PHASE DU DEPLOIEMENT

---

Comprendre et concevoir la notion de la collaborativité au sein de la constellation collaborative est essentiel pour la décrypter. Compte tenu de l'importance du rôle joué par des organisations telle que la CC dans un environnement très volatil, il est crucial d'en appréhender toutes les dimensions, à savoir l'identification des leviers importants pour la renforcer et gagner en résilience.

Dans cette première phase d'analyse de notre étude de cas longitudinale, nous avons exploré la collaboration interorganisationnelle existant au sein du dispositif de l'AIC. L'objectif était de réduire le périmètre de notre problématique initiale, mais également de dégager des questions de recherche qui nous guideront tout au long de cette étude longitudinale. Pour ce faire, nous nous sommes focalisés sur les enjeux de la collaboration interorganisationnelle au sein du dispositif de l'AIC.

Notre étude de cas longitudinale se concentre essentiellement sur le déploiement et l'enrichissement de la constellation collaborative. À cet effet, nous avons adopté une démarche ethno-méthodologique qui fait appel à une observation participante. Cela nous est facilité par notre position au sein de l'entité étudiée. En effet, dans le cadre d'une convention Cifre, nous sommes présents au sein des locaux d'ABEI en tant que chercheur. Une démarche qualitative, ainsi qu'un design inductif ont été privilégiés. Dans le cadre de cette étude, nous avons opté pour une récolte des données multicanaux, à savoir les entretiens semi-directifs, les échanges informels, les réunions et les données secondaires émanant des communiqués de presses et enfin les sites des parties prenantes.

Ce premier acte nous a permis d'identifier les différents apports de la collaboration et ses implications au sein du dispositif de l'AIC. Nos résultats montrent que la collaboration éveille le génie collectif. En effet, elle exhorte à une *innovation comportementale* qui consiste à changer de paradigme, notamment sur la vision du rapport de force qui balance en général du côté du « grand » DO au détriment du « petit » Fournisseur. Celle-ci est un levier important pour adhérer au dispositif de l'AIC, la création d'un environnement de confiance entre les parties permet également de pérenniser le programme. La confiance s'est avérée non seulement être un élément très important pour inciter les fournisseurs à adhérer au programme, mais se renforce également avec l'utilisation du dispositif. Il est primordial de rappeler l'importance de la confiance au sein du dispositif afin que le facilitateur puisse s'appuyer sur ce levier pour proposer l'AIC à ses clients. D'autant plus que le facilitateur n'est pas sensibilisé sur le sujet, car le mot « confiance » n'a pas été prononcé une seule fois par *Frédéric*, représentant d'ABEI. L'objectif de la collaboration au sein de la constellation collaborative est entre autres de « bancariser » les petits fournisseurs qui ont un accès très limité aux crédits bancaires. En d'autres termes, la constellation collaborative permet de solvabiliser les fournisseurs, qui en général accèdent à l'emprunt bancaire à un coût élevé.

La constellation collaborative s'est avérée être un accélérateur d'innovation. Son environnement hautement collaboratif permet à ses membres d'innover davantage, notamment en acheminant de la liquidité aux fournisseurs et en leur offrant une visibilité claire et limpide de leur budget de trésorerie. Par conséquent, ces derniers investissent davantage à la suite de leurs prévisions optimistes de l'avenir, mais aussi à leur surplus de trésorerie. Pour les DO, valoriser leur offre s'accomplit grâce à

l'optimisation du BFR, la sécurisation de l'approvisionnement, et la consolidation de la relation avec leurs fournisseurs. Pour le facilitateur, l'AIC, certes rapportent des commissions mais participent également au renforcement de ses engagements en matière d'ESG. Quant à la plateforme, elle offre un financement alternatif et un monde collaboratif aux organisations par le biais de l'AIC. Elle bouleverse complètement le jeu des agents économiques en leur donnant le moyen de s'adapter à cet environnement en perpétuel mouvement. La SG valorise les factures en les transformant en actifs financiers. L'AIC offre aux investisseurs un actif quasi sans risque et surtout ESG. Ceci prend toute son importance dans un contexte où l'encours des ISR (investissement socialement responsable) a atteint en France, 1 458 milliards d'euros en 2019<sup>15</sup>.

Enfin, la constellation collaborative amplifie la capacité de l'innovation de ses membres, tandis que les membres d'un ESA entretiennent « *un rapport ambigu* » avec l'innovation Koenig (2012). L'ESA bride l'innovation et la CC exhorte à innover, c'est en cela que réside la rupture entre les deux concepts.

---

<sup>15</sup> Source : Association française de la gestion financière (AFG)

## 2. ANALYSE DE LA CONSTELLATION COLLABORATIVE EN PHASE DE L'ENRICHISSEMENT

---

---

Cette section se consacre à l'analyse approfondie de la constellation collaborative en phase d'enrichissement. Notre étude de cas longitudinale, menée dans le cadre de l'exploration du phénomène de l'affacturage inversé collaboratif et de son modèle organisationnel, poursuit l'objectif d'explorer les dynamiques et les évolutions d'une organisation construite autour de ce dispositif sur une période prolongée. Notre dessein est de comprendre les facteurs clés qui influencent sa résilience, et, dans une moindre mesure, sa performance. La méthodologie de l'étude de cas longitudinale a permis de recueillir des données riches et détaillées sur la constellation collaborative que nous avons examinée. À travers une combinaison de techniques de collecte de données, notamment des entretiens semi-directifs, des observations participantes, et de l'analyse de données secondaires, nous avons pu suivre l'évolution du modèle sur une période de trois années. Ainsi, cette section vise à fournir une compréhension approfondie des différentes dimensions ainsi que de leurs déterminants qui contribuent à la dynamique et à l'évolution de la constellation collaborative de l'AIC.

Pour cette deuxième phase, nous avons également mis en œuvre diverses sources de données, incluant les entretiens semi-directifs, d'autres sources primaires et des données secondaires. Cette démarche méthodologique nous a permis de recueillir un éventail riche et varié d'informations pour alimenter notre analyse.

TABLEAU 18 : ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS PHASE D'ENRICHISSEMENT

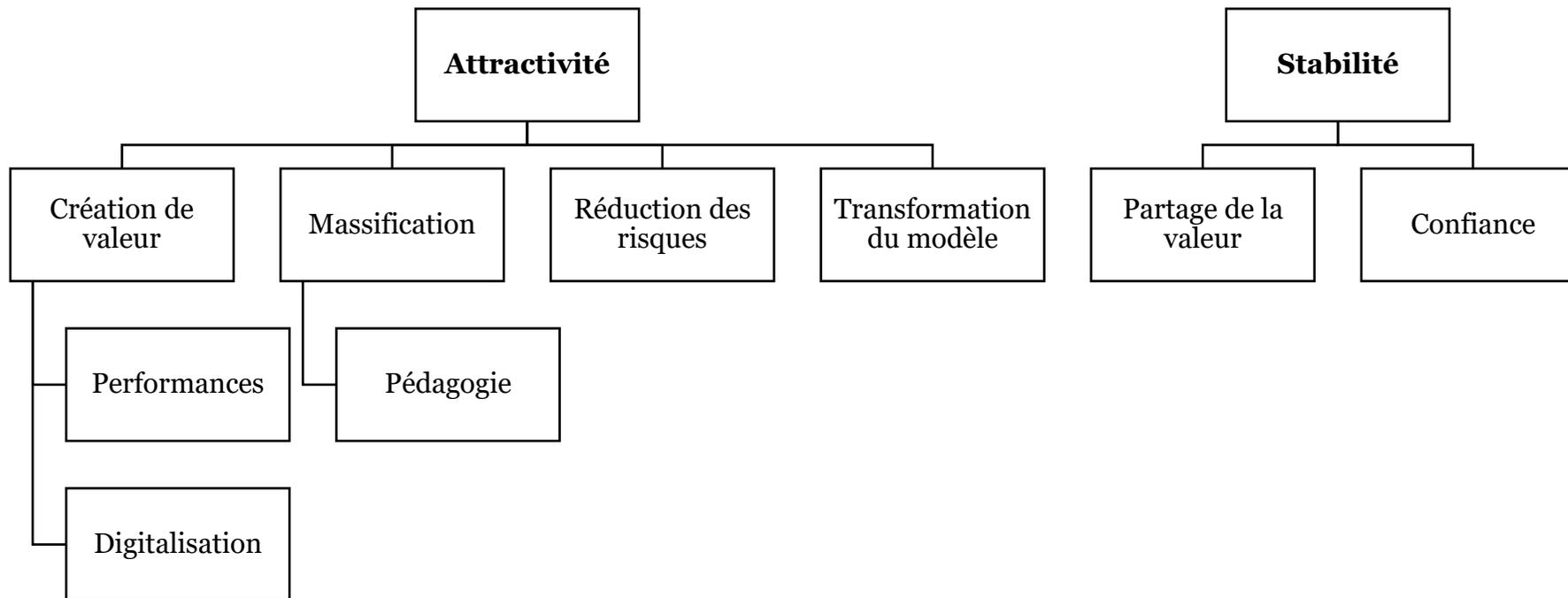
<b>AKA</b>	<b>Acteur</b>	<b>Fonction</b>	<b>Date</b>	<b>Durée</b>
<b>Frédéric</b>	ABEI	Directeur du partenariat ABEI- Pythéas	07/01/2021	58 min 42
<b>Ludovic</b>	Plateforme numérique	Président/Fondateur de Pythéas Capital Advisors	10/01/2021	55 min 04
<b>Christopher</b>	Donneurs d'ordres	DAF du groupe	19/05/2022	50 min
<b>Richard</b>	Schelcher Prince Gestion	Senior Advisor	02/08/2022	1 h13
<b>Gérard</b>	Donneurs d'ordres	DAF du groupe	10/08/2022	50 min
<b>Damien</b>	Donneurs d'ordres	DAF	24/09/2022	1h

TABLEAU 19 : AUTRES SOURCES DE DONNEES PHASE D'ENRICHISSEMENT

<b>Sources Primaires</b>	<b>Sources Secondaires</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Comptes rendus des réunions du projet « Arkéa-Extend ».</li><li>▪ Échanges informels.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Sites internet des parties prenantes.</li><li>▪ Communiqués de presse.</li></ul>

Pendant notre analyse de contenu lors de cette phase d'enrichissement de la constellation collaborative, plusieurs thèmes ont émergé, à savoir la création de valeur, la massification, la réduction des risques, la transformation du modèle, le partage de la valeur et enfin, la confiance. Par conséquent, nous avons catégorisé ces thèmes en deux groupes distincts que nous avons nommés : Attractivité et Stabilité. Ces deux dimensions jouent un rôle essentiel dans l'attraction des acteurs, le renforcement des partenariats, et la garantie de la durabilité du modèle dans un environnement en constante évolution, en somme : à l'enrichissement de la constellation collaborative. L'attractivité repose sur plusieurs variables, notamment la création de valeur, la massification, la réduction des risques, la transformation du modèle et son évolutivité. Quant à la stabilité, elle dépend de variables telles que le partage de la valeur et la confiance. Dans les sections suivantes, nous approfondirons davantage les résultats obtenus.

FIGURE 13 : LES FACTEURS DE L'ENRICHISSEMENT DE LA CONSTELLATION COLLABORATIVE.



## 2.1. L'ATTRACTIVITE, UNE DIMENSION ESSENTIELLE POUR LA RESILIENCE DU MODELE

---

La dimension de l'attractivité se caractérise par la mobilisation d'un large éventail d'acteurs au sein de la constellation, car l'ampleur de leur engagement détermine la valeur générée. En effet, l'attractivité est une condition fondamentale pour enrichir la constellation collaborative de l'AIC. Plus le nombre d'acteurs participant au modèle est élevé, plus le modèle devient résilient. L'attractivité du modèle repose sur plusieurs aspects. Tout d'abord, la création de valeur est un facteur essentiel, comprenant deux volets : les performances et la digitalisation. La constellation collaborative de l'AIC vise à générer des performances opérationnelles, financières et ESG pour les parties prenantes. Cela implique l'optimisation des flux de trésorerie, la réduction des risques et l'amélioration de l'efficacité des processus au sein des chaînes d'approvisionnement. De plus, elle vise à offrir des actifs financiers présentant un risque minimal et maîtrisé pour les investisseurs. Les déclarations des interviewés mettent en évidence l'utilisation du dispositif Trésor2 dans le but de réaliser des gains potentiels en termes de performances et de digitalisation des processus. L'AIC permet d'améliorer les performances en mettant en œuvre une politique de paiement anticipé des factures en faveur des fournisseurs. De plus, les DO profitent du dispositif pour réduire leurs encours auprès de ces derniers. Cette approche contribue à sécuriser les livraisons et à rationaliser les relations avec les partenaires commerciaux. Dans l'ensemble, l'attractivité de la constellation collaborative repose sur la création de valeur et l'amélioration des performances, ainsi que sur la transformation numérique des processus.

Un autre aspect clé de l'attractivité réside dans la massification. Cette notion englobe l'importance de la granularité des factures et des parties prenantes au sein du modèle, ainsi que les efforts déployés en termes d'acculturation et de pédagogie des acteurs. La massification des factures et des acteurs est vivement souhaitée par la Banque facilitatrice, Arkéa Banque Entreprises et Institutionnels. En outre, la plupart des DO interrogés ont exprimé leur volonté d'augmenter considérablement leurs encours. Cette démarche permettrait d'accroître la granularité et de maximiser les avantages du modèle. La massification contribue également à la diversification des risques et à l'attrait d'un plus grand nombre d'investisseurs potentiels.

En ce qui concerne la réduction des risques, cet élément contribue également à l'augmentation de l'attractivité du modèle. Du côté des DO interrogés, la réduction des risques passe par la sécurisation de leurs chaînes d'approvisionnement, en renforçant la trésorerie de leurs fournisseurs. Du côté des investisseurs, elle consiste à accéder à des actifs à faible risque. En effet, l'utilisation de Trésor2 permet de garantir un coupon déterminé et de connaître précisément le risque sous-jacent, comme l'a souligné Richard. Cette assurance rassure les investisseurs et renforce leur confiance à l'égard de la constellation.

En outre, la transformation du modèle revêt une grande importance pour maintenir son attractivité. En effet, l'évolutivité est un critère essentiel pour évaluer la pertinence du modèle, ainsi que la capacité à l'adapter et à le développer au fil du temps, de manière à répondre aux évolutions de l'environnement commercial et à maximiser les avantages potentiels. Les personnes interrogées reconnaissent que le modèle doit évoluer et se diversifier pour trouver un équilibre entre rentabilité et sécurité. Cette

flexibilité permet d'ajuster le modèle aux besoins spécifiques des utilisateurs et d'explorer de nouvelles opportunités.

Ces constats indiquent que la création de valeur, la massification, la réduction des risques et la transformation du modèle sont des éléments clés qui contribuent à l'attractivité du modèle étudié.

TABLEAU 20 : LA DIMENSION « ATTRACTIVITE »

<b>Attractivité</b>	<b>Description</b>	<b>Exemples de verbatim (références ; couverture)</b>
<b>Création de valeur</b>	Renvoie essentiellement à la création des performances pour les parties prenantes, qui sont à la fois opérationnelles, financières et ESG.	« <i>Nous globalement, si on utilise Trésor2 c'est pour justement, pour que notre fournisseur puisse être payé par anticipation ou faire un acompte par rapport à une facture à échoir. Donc pour qu'on puisse redescendre notre encours chez lui, pour qu'en fait il puisse nous livrer.</i> » <b>Christopher</b>  (24 ; 6 %)
<b>Massification</b>	Cette notion fait allusion au foisonnement de la facture ou des parties prenante,	« <i>Nous là, avec (...) on utilise 500 milles euros d'encours, on</i>

	<p>nécessaire pour le bon fonctionnement du système.</p>	<p>aimerait bien monter à 10 millions » <b>Damien</b></p> <p>« L'objectif est vraiment de de d'atteindre cette granularité avant d'aller voir un nombre conséquent de l'investisseur » <b>Richard</b></p> <p>(12 ; 13,4 %)</p>
<p><b>Réduction des risques</b></p>	<p>La réduction des risques s'opère à plusieurs niveaux, que ce soit par les DO qui sécurisent leurs approvisionnements, ou par les investisseurs qui acquièrent des actifs présentant un très faible niveau de risque.</p>	<p>« là vous avez vraiment un coupon qui est déterminé. Vous savez exactement ce que vous achetez, vous connaissez le risque sous-jacent » <b>Richard</b></p> <p>« quand on a certains clients qui peuvent être sensibles dont on sait qu'ils ont des échéances de trésorerie assez précises. On peut, ça permet vraiment de sécuriser, de dire bah non : quel que soit le retard administratif qu'on a, ce n'est plus le fournisseur qui le subit mais c'est nous, voilà. Le fournisseur,</p>

		<p>lui sera payé et nous après on travaille avec Pythéas. Ça créé aussi sur cet amortisseur, et l'idée c'est toujours de fluidifier cette relation » <b>Damien</b></p> <p>(3 ; 10,4 %)</p>
<b>Transformation</b>	<p>La Transformation du modèle ou l'enrichissement de celui-ci est un élément essentiel dans l'attractivité du modèle. Le business modèle du dispositif doit muter pour trouver l'équilibre entre la rentabilité et la sécurité.</p>	<p>« En fait, ce qu'il faut ce qu'il faut comprendre, c'est que Extend, c'est vraiment fait pour l'ABEI, et que l'ABEI peut nous amener des clients. Mais que Trésor2 n'est pas limité à l'ABEI, c'est-à-dire que moi je peux avoir d'autres rapporteur que l'ABEI. Donc du coup, soit je peux leur dire : c'est plus simple, soit devenez client de l'ABEI et faites Extend, soit je peux gérer un business de reverse factoring directement avec eux. Et s'ils sont client d'une autre Banque, ce n'est pas plus mal pour moi. » <b>Richard</b></p> <p>(11 ; 14,2 %)</p>

2.1.1. LA CREATION DE VALEUR, UN DETERMINANT DE L'ATTRACTIVITE

La création de valeur est la condition la plus importante pour l'amélioration de l'attractivité de la constellation. Les résultats de l'analyse mettent en évidence que la création de valeur se manifeste à travers les performances opérationnelles, financières et ESG (environnemental, social et de gouvernance) pour les parties prenantes.

Nous pouvons affirmer, en qualité de chercheur ayant adopté une approche d'observation participante, que la collaboration et le partenariat sont des aspects cruciaux de la création de valeur dans le modèle de constellation collaborative de l'AIC. Les acteurs soulignent l'importance de travailler en étroite collaboration avec les fournisseurs, les donneurs d'ordres et les autres parties prenantes. Cela permet de renforcer les relations commerciales, d'optimiser les flux de trésorerie et de maximiser les avantages mutuels. Les verbatims des participants ne fournissent pas d'exemples spécifiques pour cette dimension, mais ils mettent en évidence la nécessité de développer des partenariats solides et de favoriser la collaboration entre les acteurs impliqués.

TABLEAU 21 : LES SOUS-THEMES DE LA VARIABLE « CREATION DE VALEUR »

<b>Création de valeur</b>	<b>Description</b>	<b>Exemples de verbatim (références ; couverture)</b>
<b>Performance financière</b>	Le dispositif d'AIC offre une valeur ajoutée financière à toutes les parties prenantes. C'est	<i>« Après, ce qui peut être intéressant euh pour le donneur d'ordres, c'est qu'il va pouvoir partager entre</i>

	<p>l'argument principal du modèle.</p>	<p><i>guillemets sa marge d'escompte</i> » <b>Richard</b></p> <p>« <i>Le fonctionnement qu'on a trouvé avec Pythéas, nous permet d'avoir un souffle complémentaire de trésorerie. Justement, c'est l'inflation qui a créé ce besoin</i> » <b>Christopher</b></p> <p>« <i>une possibilité d'avoir un règlement anticipé. Dire que certains de nos fournisseurs, on le sait, sont en tension de trésorerie. Ils ont besoin d'obtenir de la trésorerie au plus tôt</i> » <b>Damien</b></p> <p>(9 ; 32,33%)</p>
<p><b>Performance opérationnelle</b></p>	<p>Les DO qui utilisent le dispositif, attendent également un retour d'investissement en termes de performance opérationnelle. L'AIC</p>	<p>« <i>Nous globalement, si on utilise Tréso2 c'est pour justement, pour que notre fournisseur puisse être payé par anticipation ou faire un acompte par rapport à une</i></p>

	<p>leurs offre une certaine souplesse dans la gestion quotidienne de leur business.</p>	<p><i>facture à échoir. Donc pour qu'on puisse redescendre notre encours chez lui, pour qu'en fait il puisse nous livrer »</i> <b>Christopher</b></p> <p>(8 ; 25,3 %)</p>
<p><b>Performance ESG</b></p>		<p><i>« Et là ça change, la philosophie du produit est complètement différente. Et ce qui fait d'ailleurs qu'on peut aujourd'hui - on ne l'a pas encore vu mais j'espère qu'on va le voir - ces donneurs d'ordre peuvent dans leurs Bilan, dans leur rapport de gestion ESG indiqués qu'ils ont mis en place ce genre de dispositif. »</i></p> <p><b>Frédéric</b></p>
<p><b>Digitalisation</b></p>		<p><i>« C'est à partir du moment où il y a tout ce qui est facture électronique, ça permet avec un mécanisme en fait d'envoi de facture, de validation du DO, tout ça en étant</i></p>

		<i>électronique de minimiser les erreurs opérationnelles et et au niveau du traitement des factures concernant des grands groupes, souvent c'est un petit peu compliqué »</i> <b>Richard</b>
--	--	---

#### 2.1.1.1. PERFORMANCES FINANCIERES

---

La création de valeur financière est considérée comme l'argument principal du modèle. Les acteurs soulignent que le dispositif de l'AIC offre une valeur ajoutée financière à toutes les parties prenantes. En effet, la constellation présente des avantages financiers et opérationnels tant pour les donneurs d'ordres que pour les fournisseurs. Il permet de récupérer de l'argent rapidement, de partager la marge d'escompte, d'améliorer la trésorerie, de simplifier les processus administratifs et d'offrir une souplesse financière. Mais aussi, les autres acteurs, tels que la banque, la plateforme, la société de gestion et les investisseurs, tirent bien évidemment partie de cette performance.

*« Pour nous, l'incitation principale c'était justement d'arriver à avoir un délai, un financement du BFR qui soit un petit peu plus long. Pour justement retrouver un peu de souplesse au niveau de la trésorerie, dans un contexte d'inflation comme on a connu. Ce qui fait que niveau BFR ça augmentait de manière importante. Pourquoi ? Parce que nos stocks se sont appréciés au fur et à mesure, mais en même temps (rire)... On va dire si tu achètes*

*plus et plus cher ta dette fournisseur augmente. Oui, mais le seul truc ce que le marché étant ce qu'il est, avec les assurances crédits qui se limitent (...) un certain montant. À un moment donné tu es obligé de faire des acomptes. Donc quelque part le prix de notre stock qui augmente et d'un autre côté un passif, donc une dette fournisseur qui n'augmentait pas de manière égale. Parce que en fait, on faisait des acomptes justement pour que notre encours garanti par une assurance-crédit ne soit pas en dépassement à des moments qui ne puisse pas être acceptable par notre fournisseur. C'est là justement, en fait qu'il a cette contribution. On peut rallonger les échéances de 60 jours pour qu'il puisse y avoir cette facilité financière. » Christopher*

Durant notre enquête, *Christopher* a mis en avant l'avantage de disposer d'un souffle complémentaire de trésorerie grâce au Tréso2. L'inflation a créé un besoin de trésorerie supplémentaire, nous confie-t-il. Dans ce contexte, le financement collaboratif, tel que proposé par Pythéas offre aux donneurs d'ordres la possibilité d'obtenir ce souffle supplémentaire de trésorerie nécessaire pour faire face à leurs besoins. Damien souligne également la possibilité d'un règlement anticipé, être payé par avance ou recevoir un acompte sur une facture à échoir, répond aux besoins de certains de ses fournisseurs en tension de trésorerie. En effet, certains fournisseurs, confrontés à des difficultés de trésorerie, estiment avantageux de bénéficier du programme de financement anticipé proposé par le DO. En évitant les démarches auprès des banques ou des sociétés de factoring, ils peuvent profiter de la signature sûre du DO et d'un taux de financement attractif. Cette pratique vise également à réduire l'encours des donneurs d'ordres chez leurs fournisseurs. De fait, ce financement collaboratif offre aux DO la possibilité de contourner les limites imposées par les assurances crédits, ce qui facilite la livraison des marchandises. En favorisant les paiements anticipés et les avances, les donneurs d'ordres créent de la valeur pour

leurs fournisseurs en améliorant leur situation de trésorerie. De fait, les DO réduisent leurs risques de non-livraison ou de retard de livraison, renforçant ainsi leurs performances opérationnelles et financières. En outre, pour les DO, l'objectif principal est d'allonger leur BFR pour retrouver de la souplesse en matière de trésorerie, notamment dans un contexte d'inflation. L'augmentation des stocks et l'obligation de verser des acomptes aux fournisseurs créent un déséquilibre entre le prix des stocks en hausse et les dettes fournisseurs qui n'augmentent pas de manière égale, nous avoue *Christopher*.

*« Le premier point le moins important, c'est le gain financier. En ce sens que je profite de la prise d'escompte auprès de mes fournisseurs qui peut être entre 0,3 et 0,5 et ça peut monter chez certains fournisseurs jusqu'à 1 ou 1,8. C'est une prise d'escompte net, donc qui n'ont pas de prorata temporis, avec aujourd'hui le coût de l'argent, même si on est sur une tendance haussière, est bien inférieur. Entre la commission et les taux d'intérêts plus quelques points en prorata temporis, je serai à un montant inférieur de l'escompte que je prends à mon fournisseur. Déjà, tout simplement un gain financier, mais ce n'est pas ça l'objectif. »*

*Gérard*

Par ailleurs, bien que ce ne soit pas l'objectif principal de l'AIC, il est possible pour les donneurs d'ordre de négocier des remises auprès de leurs fournisseurs en contrepartie d'un règlement anticipé. À cet égard, Gérard nous a informés qu'il avait fait usage de cette possibilité avec l'un de ses fournisseurs. Cependant, il a précisé que, actuellement, cet aspect n'est pas la finalité principale de son recours au dispositif de l'AIC.

Richard nous explique que la société de gestion, Schelcher Prince Gestion, se rémunère via les commissions de gestion des factures titrisées, ainsi que le financement de celles-

ci. Quant aux investisseurs, notamment Suravenir fait des gains financiers avec les intérêts sur les prêts. Les intérêts générés par ces prêts constituent la principale source de revenus pour les investisseurs dans la constellation collaborative. Pour aller plus en détail, les investisseurs prêtent des fonds à la société de gestion, qui les prête à la plateforme, qui elle-même les prête aux fournisseurs. Il est important de noter que à chaque étape, la partie récupère une commission. D'ailleurs, le groupe Arkéa, principale actionnaire de la fintech Pythéas, se rémunère essentiellement via les commissions d'apporteur d'affaires.

Ces éléments indiquent que la performance financière est un aspect important de la création de valeur au sein du modèle de l'AIC. En effet, nous avons pu constater que la performance financière peut revêtir différentes formes, selon sa localisation dans la constellation collaborative. Voici le tableau récapitulatif :

TABLEAU 22 : LES PERFORMANCES FINANCIERES ENGENDREES PAR LA CONSTELLATION

### **Performances financières**

Donneurs d'ordres	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rallongement des échéances</li><li>• Réduction des contraintes liées aux assurances crédits</li><li>• Réduction des encours auprès de ses fournisseurs</li><li>• Escompte</li></ul>
Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"><li>• Paiements anticipés</li><li>• Facilité d'accès aux financements</li></ul>

Arkéa	<ul style="list-style-type: none"><li>• Commissions d'apporteur d'affaires</li><li>• Commission de garantie</li><li>• Éventuelles dividendes</li></ul>
Pythéas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Commission sur les financements anticipés des factures</li><li>• Abonnements pour l'accès à la plateforme</li></ul>
Société de gestion	<ul style="list-style-type: none"><li>• Commission de gestion</li></ul>
Investisseurs	<ul style="list-style-type: none"><li>• Intérêts sur les prêts</li><li>• Produits à faible risque</li></ul>

#### 2.1.1.2. PERFORMANCES OPERATIONNELLES

La création de valeur ne se limite pas seulement aux performances financières, mais englobe également les performances opérationnelles. En facilitant les processus de facturation électronique, de validation des donneurs d'ordres et de traitement des factures, la plateforme numérique Tréso2 améliore l'efficacité et réduit les erreurs opérationnelles liées au traitement des factures. Cela contribue à une gestion quotidienne plus fluide des activités commerciales, en particulier pour les grands groupes où le traitement des factures peut être complexe.

*« le traitement des factures dans un groupe comme YYY administrativement ça peut être long, surtout en ce moment. On est en train de tout dématérialiser, donc on est en train à la fois de centraliser au niveau de toute la comptabilité fournisseur du groupe et en même*

*temps on demande à nos fournisseurs d'envoyer leurs factures sur une adresse mail qui sont lu par un OCR intégré automatiquement. Donc on peut avoir aussi du retard de traitement dans le délai. Quand ils sont..., quand ils sont dans le système Tréso2, au moment où la facture est validée, moi j'ai la main pour l'envoyer directement à la plateforme Pythéas et le règlement arrivera le 10, le 20 ou en fin de mois. Alors c'est le 10, le 20 ou en fin de mois, c'est le temps (...) le virement arrive sur le compte du fournisseur 24 h après 24 h ou 48 h après. Du coup, ça sécurise entre guillemets le fait que le client, quand on a certains clients qui peuvent être sensibles dont on sait qu'ils ont des échéances de trésorerie assez précises. On peut, ça permet vraiment de sécuriser, de dire bah non : quel que soit le retard administratif qu'on a, ses plus le fournisseur qui le subit mais c'est nous, voilà. Le fournisseur, lui sera payé et nous après on travaille avec Pythéas. Ça crée aussi sur cet amortisseur, et l'idée c'est toujours de fluidifier cette relation. » Damien*

L'automatisation et la digitalisation des processus opérationnels créent de la valeur en termes d'efficacité, de réduction des coûts et d'amélioration de la qualité des opérations. Les technologies numériques facilitent également la collaboration et le partage d'informations entre les différents acteurs, ce qui permet de détecter et de résoudre rapidement les problèmes potentiels. En effet, la plateforme offre la possibilité aux DO et leurs fournisseurs de digitaliser le processus de facturation. Durant notre interview, *Damien* a soulevé la question de la dématérialisation des factures et de l'automatisation des processus, en ajoutant que la dématérialisation des factures est obligatoire pour tous, mais certains fournisseurs, comme les viticulteurs, peuvent rencontrer des difficultés pour y parvenir. Cependant, la plateforme numérique Tréso2 propose des solutions telles que la génération automatique des factures pour le compte des fournisseurs et le suivi de validation des factures. Ces fonctionnalités peuvent également constituer des arguments convaincants pour les fournisseurs qui souhaitent participer au programme. La facture électronique, la

transmission électronique des factures et la validation des bons de commande de manière électronique sont des éléments qui facilitent les processus et contribuent à la création de valeur. Richard souligne l'importance de la facturation électronique pour minimiser les erreurs opérationnelles. Tout cela contribue considérablement à la réduction des coûts de transactions au sein des organisations participantes.

*« C'est à partir du moment où il y a tout ce qui est facture électronique, ça permet avec un mécanisme en fait d'envoi de facture, de validation du DO, tout ça en étant électronique de minimiser les erreurs opérationnelles et et au niveau du traitement des factures concernant des grands groupes, souvent c'est un petit peu compliqué (...) Il peut y avoir des erreurs, les factures passent à côté, là au moins ça permet d'avoir un traitement qui est beaucoup plus identifié s'il y a un problème sur les factures et autres. Donc ça optimise aussi la chaîne de valeur. » Richard*

Certains fournisseurs se réjouissent de pouvoir envoyer leurs factures à l'entreprise et de recevoir le paiement intégral sans avoir à effectuer d'autres démarches. Cela simplifie les processus administratifs et facilite la gestion des paiements. De plus, le dispositif de Trésor2 permet de minimiser les erreurs opérationnelles et de traitement des factures en identifiant rapidement les problèmes. Il optimise également la chaîne de valeur, diversifie les sources de financement pour les clients et réduit les risques opérationnels.

TABLEAU 23 : LES PERFORMANCES OPERATIONNELLES ENGENDREES PAR LA CONSTELLATION

### **Performances opérationnelles**

---

Donneurs d'ordres	<ul style="list-style-type: none"><li>• Simplification de traitement des factures</li><li>• Sécurisation de l'approvisionnement</li><li>• Digitalisation des processus</li></ul>
Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"><li>• Simplification de traitement des factures</li><li>• Digitalisation des processus</li><li>• Assurer ses livraisons</li></ul>

### 2.1.1.3. PERFORMANCE ESG

La troisième performance recherchée par les parties, est la performance ESG. Il est important de noter que la constellation collaborative peut contribuer à des pratiques plus durables et responsables au sein de la chaîne d'approvisionnement. Par exemple, en favorisant les paiements anticipés aux fournisseurs, le modèle encourage les grands groupes à soutenir leurs écosystèmes fournisseurs. Si nous poussons le bouchon plus loin, nous pourrions considérer que la constellation réduit les pressions financières qui pourraient pousser les fournisseurs à adopter des pratiques non durables ou à prendre des décisions compromises sur le plan éthique. De plus, en favorisant la transparence, la collaboration et la responsabilité au sein de la chaîne d'approvisionnement, le modèle peut encourager l'adoption des pratiques environnementales et sociales plus positives. Bien que la plupart des DO ne mettent pas en avant l'aspect ESG de cette pratique, et admettent que ce n'est pas leur première intention, les autres maillons de la chaîne, à savoir la banque, la plateforme et la société de gestion, misent toutes sur l'ESG dans leur communication. L'ESG est plus souvent mis en avant par ces acteurs.

Cependant, les DO reconnaissent l'importance de prendre en compte les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance dans leurs décisions et leurs activités. Cela peut se traduire par des pratiques commerciales durables, la réduction des impacts environnementaux, la promotion de conditions de travail équitables, etc. Ils soulignent l'importance de l'ESG en tant qu'élément intégré à la création de valeur dans le modèle de l'AIC.

---

### 2.1.2. LA MASSIFICATION, UNE VARIABLE IMPORTANTE

---

La massification fait référence à la nécessité d'élargir la portée et la participation au dispositif pour assurer son bon fonctionnement et sa viabilité à long terme. Pour atteindre la massification, il est donc primordial de mettre en place des initiatives pédagogiques efficaces.

*« Donc l'objectif de faire rentrer le groupe s'était en fait d'en faire un produit qui soit plus facilement commercialisable, donc de faire de gérer une sorte de période de ramp up, c'est-à-dire d'atteindre une taille suffisamment critique pour pouvoir mettre le produit sur le marché avec une granularité au niveau des donneurs d'ordres qui soit suffisante*

*(...)*

*L'objectif est vraiment de de d'atteindre cette granularité avant d'aller voir un nombre conséquent de l'investisseur.*

*(...)*

*Il y a beaucoup d'investisseurs qui ont marqué de l'intérêt pour ce produit-là. Mais ce qui est intéressant en fait, c'est ça demande une certaine granularité au niveau des des donneurs d'ordres puisque le risque de crédit est vraiment sur les donneurs d'ordres »*

*Richard*

Lors de l'entretien, Richard mentionne l'intérêt des investisseurs pour ce type de produits. Bien que le produit n'ait pas encore été largement commercialisé, des investisseurs ont montré un intérêt pour les typologies des produits proposées par la constellation collaborative. Cela indique un potentiel de développement et de croissance pour le modèle, car l'attrait des investisseurs contribue à la création de valeur. Il rajoute également : « *pour que le produit soit viable sur le marché, il est nécessaire qu'il soit porté par un groupe comme Arkéa, en particulier Suravenir, pour atteindre une taille et une granularité suffisantes.* ». Ceci montre la nécessité pour la constellation d'atteindre une taille critique pour être résiliente, attractive et créatrice de valeur.

TABLEAU 24 : LES SOUS-THEMES DE LA VARIABLE « MASSIFICATION »

<b>Massification</b>	<b>Description</b>	<b>Exemples de verbatim (références ; couverture)</b>
<b>Pédagogie</b>	C'est le terme qui revient le plus souvent dans le corpus : la pédagogie. L'AIC étant méconnu par la sphère économique française, la pédagogie est essentielle pour faire accepter le dispositif.	<i>« Et leur première, leur premier aspect, enfin leur première réaction à certains fournisseurs. C'est des c'est quoi ? C'est compliqué, Est ce que ça coûte pas trop cher ? Qu'est-ce que ça va nous demander ? Donc c'est vrai qu'il y a un travail de</i>

		<p><i>pédagogie à faire pour expliquer à nos fournisseurs que finalement, si ça peut les intéresser » <b>Damien</b></i></p> <p><i>« c'est vrai que euh, au début les Banques ont je pense un petit peu peur qu'on soit dans dans quelque chose qui soit en compétition avec elle. En fait, aujourd'hui elles ont compris que c'était plutôt..., voilà intéressant parce que c'est un produit qui est partenaire » <b>Richard</b></i></p>
--	--	--

Les résultats concernant la massification soulignent un élément clé, qui est la pédagogie. Les acteurs soulignent l'importance de la pédagogie dans le contexte de l'AIC, car le dispositif est largement méconnu dans la sphère économique française. Il est nécessaire de mener un travail de sensibilisation et d'explication pour permettre une meilleure compréhension et acceptation du dispositif de l'AIC.

*« ils nous ont aidés là-dessus après sur l'argumentaire, parce que le problème c'est qu'on avait aussi confronté 2 taux de financements qui n'étaient pas bons. C'est-à-dire que le taux Pythéas était bien plus élevé que le taux qu'ils pouvaient avoir pour l'escompte de leur traite*

*ou des taux d'affacturage. Donc là, il a fallu... c'est de la pédagogie, c'est leur parler, entre autres, et là c'est Pythéas qui nous a aidés là-dessus, en disant : oui, mais vous ne vous rendez pas compte qu'il n'y a pas de... eux ils n'ont pas à gérer toute la partie administrative, ils ont payé aucune retenue garantie, ils sont payés sur 100 % du montant. Il y a quelques arguments qui font que c'est en effet le taux peut tenir finalement à secondaire, mais pas le seul critère de choix. Alors oui, elles ont toutes financement pas important autour de 3,5 contre des contrats d'affacturage ou d'escompte de traite. Il fut un temps où on était autour de 1. » Damien*

Les DO interviewés, soulignent les réactions initiales des fournisseurs, qui expriment des interrogations telles que la complexité du dispositif, les coûts associés et les exigences qu'il pourrait impliquer. Il est donc crucial de mener une pédagogie efficace pour expliquer aux fournisseurs les avantages et les opportunités offerts par le dispositif de l'AIC. La pédagogie permettra de dissiper les craintes et de favoriser une compréhension plus éclairée du dispositif. Christopher indique que la pédagogie est nécessaire pour convaincre les fournisseurs de la valeur et de la simplicité de l'approche proposée. Il souligne l'importance de démontrer que la gestion des factures sera externalisée du côté des fournisseurs, offrant ainsi une fluidité et une continuité dans leurs processus habituels. En outre, il mentionne que certains fournisseurs peuvent être réticents à l'idée d'utiliser ce nouveau service, soit par manque de familiarité avec les outils technologiques, soit parce qu'ils ont déjà des mécanismes de financement en place. Par conséquent, un travail de pédagogie doit être entrepris pour expliquer les bénéfices et dissiper les craintes éventuelles. De même, Damien souligne l'importance de la pédagogie pour sensibiliser les fournisseurs potentiels à l'opportunité offerte par le système, en mettant en avant les avantages tels que la

consolidation des encours et la simplification des processus administratifs. Il met en avant la nécessité de s'adapter aux différents profils de fournisseurs, en ciblant spécifiquement ceux qui pourraient bénéficier le plus du système. En effet, la pédagogie apparaît comme un levier essentiel pour surmonter les réticences initiales des fournisseurs, clarifier les mécanismes du système et démontrer les avantages tangibles qu'il peut offrir.

Par ailleurs, nous notons que les banques peuvent de prime abord, craindre que l'AIC soit en concurrence avec leurs portefeuilles de produits. Cependant, Richard nous affirme que si les banques comprennent que le dispositif de l'AIC est en réalité un produit complémentaire ; un service supplémentaire. Cela met en évidence la nécessité d'une pédagogie non seulement envers les fournisseurs, mais également envers les banques et les autres acteurs du secteur financier, pour leur permettre de mieux appréhender le modèle de l'AIC et d'en saisir les opportunités de partenariat.

La massification au sein du modèle de la constellation collaborative de l'AIC nécessite un effort important de pédagogie. Il est essentiel d'expliquer aux fournisseurs les avantages du dispositif, de dissiper leurs craintes initiales et de les éduquer sur son fonctionnement. De plus, il est important d'engager un dialogue avec les banques et les autres acteurs du secteur financier pour leur présenter l'AIC comme un produit partenaire complémentaire. En adoptant une approche pédagogique efficace, il est possible de favoriser une meilleure acceptation et une adhésion au modèle de la constellation collaborative.

---

2.1.3. LA REDUCTION DES RISQUES

---

Cette dimension concerne la réduction des risques à différents niveaux, que ce soit pour les directeurs des opérations sécurisant leurs approvisionnements ou les investisseurs acquérant des actifs à faible risque. Les résultats démontrent que la constellation collaborative offre de nombreux avantages en termes de réduction des risques. Elle sécurise les paiements des fournisseurs, réduit les risques de fraude et de défaillance. Elle améliore la stabilité financière des DO, facilite la diversification des sources d'approvisionnement et de dépendance à un fournisseur unique. En effet, Sébastien nous révèle que grâce à l'AIC, ils ont pu réduire leur dépendance à l'égard d'un seul fournisseur. Elle offre également une transparence quant aux risques sous-jacents des actifs aux investisseurs. Ces avantages contribuent à renforcer la compétitivité et la durabilité des entreprises participantes, mais également à renforcer l'attractivité du modèle de la constellation du reverse factoring.

*« Ce qu'il faut ce qu'il faut bien avoir en tête c'est que nous on est on est parti sur le reverse factoring parce que en tant qu'investisseurs l'intérêt c'est qu'on n'a pas un risque sur le fournisseur final donc on n'a pas un risque en fait sur euh statistique sur la granularité du pool il n'y a pas non plus un risque de fraude c'est-à-dire que là on est vraiment dans un risque de crédit dans un risque on va vraiment aller chercher euh la qualité de crédit du donneur d'ordres et sa capacité à nous rembourser. Donc ça c'est c'est assez intéressant puisque du coup on est sur un produit qui est beaucoup plus solide que des produits de de Factor classiques comme on a pu voir avec d'autres produits comme Smart Tréso qui ont explosé en plein vol justement à cause des problématiques de fraude ou des produits comme Greensill, qui là aussi était trop concentré et souvent euh voilà liées à des problématiques de voilà de de fraude ou de problématiques fournisseurs » Richard*

Le verbatim de *Richard*, concernant les investisseurs fait état d'une transparence quant aux risques sous-jacents du produit, et la connaissance précise des coupons et les risques associés aux différentes références encodées. Cela leur permet de prendre des décisions éclairées en matière d'investissement. Le modèle permet à ces derniers de se prémunir contre les risques liés aux fournisseurs finaux. Cela signifie qu'ils ne sont pas exposés aux risques statistiques ou de fraude, mais plutôt au risque de crédit du DO et à sa capacité de remboursement. De plus, Par conséquent, le reverse factoring de la CC est considéré comme une option plus solide que les produits de factoring traditionnels, tels que Smart Trésor ou celui de Greensill, qui ont connu des problèmes liés à la fraude ou à une concentration excessive. De surcroît, l'approche la CC permet de privilégier le paiement des fournisseurs, car même en cas de difficultés financières du DO, ce sont les paiements des fournisseurs qui génèrent leur activité et qui permettent de rembourser les créanciers seniors (*Richard*). Cette approche offre donc une sécurité supplémentaire aux investisseurs et renforce la compétitivité du produit. Le modèle présente également des avantages en termes de granularité du portefeuille. En ayant accès à un pool diversifié des DO, les investisseurs peuvent réduire le risque de perte totale en cas de défaut de paiement d'un seul donneur d'ordres.

*« Ah c'est 100%. C'était ça aussi l'intérêt de l'opération avec Pythéas, c'est que si derrière on me met euh euh euh un un AC [assurance-crédit] sur Coface, ça veut dire ce qu'il donne à Pythéas, ils ne vont pas donner à d'autres fournisseurs, donc ça ne m'intéresse pas. Tandis que là, c'est Arkéa qui est derrière directement. Donc je garde je garde ma part du gâteau avec Coface à (...), mais en plus de ça j'ai 4 millions supplémentaires accordés par Arkéa indirectement. » Gérard*

Dans le cas spécifique, *Gérard* confesse que l'opération avec Pythéas en collaboration avec Arkéa présente un avantage majeur pour lui. En effet, contrairement à une assurance-crédit, telle que Coface, cette opération leur permet de conserver leur part du « gâteau » avec Coface tout en bénéficiant d'un financement supplémentaire accordé via l'AIC. Il faut savoir que dans certains cas, Arkéa se porte garant à 100% du capital employé par le DO, donc ce dernier n'a plus besoin d'user de sa propre assurance-crédit. Cela renforce la position financière de l'entreprise et lui donne accès à des ressources supplémentaires.

---

#### 2.1.4. LA TRANSFORMATION

---

Cette dimension concerne la transformation du modèle et son enrichissement, qui sont essentiels pour attirer des utilisateurs. L'évolution et l'adaptation sont des paramètres essentiels de la création de valeur dans le modèle de constellation collaborative de l'AIC. Les participants reconnaissent que pour maintenir la pertinence et la durabilité du modèle, il est important et nécessaire de rester flexible et réceptif aux mutations du marché et d'évoluer en fonction des besoins des parties prenantes. Cela peut impliquer des ajustements au niveau des processus, des technologies utilisées ou même du modèle économique lui-même.

*«Extend c'est autre chose, on peut en parler si tu veux mais Extend c'est complètement autre chose. Ici on est dans la prestation de service de paiement, là on est dans un schéma à la fois juridique et en même temps sur un schéma financier qui est totalement différent.»*

*Extend c'est une brique de Treso2 qui a été sorti de Treso2 en fait, qui a été sorti du reverse  
puisque le reverse permet...*

*(...)*

*Cette brique-là qui est intégrer dans le reverse factoring est une fonctionnalité de  
l'affacturage inversé collaboratif treso2, pourquoi on n'en ferait pas un produit à part  
entier. Et là on le sort, et en le sortant cette possibilité de différé du paiement fournisseur on  
change de nature juridique. On est plus dans de la cession de créance, là je ne fais plus de  
cession de créance, je n'ai plus la lourdeur de cession de créance parce que dans la cession  
de créance il y a un support juridique qui est assez lourd. Je suis dans de la prestation de  
service de paiement. Je fais en quelque sorte du différé comme je le ferais sur une carte  
bleue, c'est à dire je dis au fournisseur [D.O] : tu nous confie le paiement de ton fournisseur  
et on le paie quand tu nous demande de le payer. Si on le paie au jour de l'échéance, bah on  
le paie le jour de l'échéance car, nous sommes qu'un outil de paiement. Par contre si tu veux  
le payer un peu plus tard, on est un outil de paiement associé à un outil de crédit c'est à dire  
on va te faire du crédit. On va te faire le crédit de 20, 25 ou 30 jours de plus que tu vas  
utiliser pour différer ton paiement. Là je suis un prestataire de service de paiement (PSP),  
mais je suis un PSP qui est capable d'accorder une facilité de crédit à mon client dans la  
limite de la réglementation, dans la limite de 360 jours. Puisqu'au-delà de ces 360 jours je  
ne suis plus un prestataire de paiement je deviens un financeur : je deviens un banquier  
avec les règles qui s'impose à un établissement bancaire.*

*(...)*

*Sur Extend il n'y a pas du tout ça, il n'y a pas de cession. Sur Extend on dit simplement  
au D.O : tu paieras plus tard donc entre les 2 je te fais du crédit ; entre les 2 je t'autorise un  
"découvert". Alors un découvert sur 30, 40, 50 jours je t'autorise un découvert. Je te  
"prête"... Moi je vais payer ton fournisseur en temps et en heure sur le délai contractuel. Et  
puis je te fais un petit crédit. Quand tu me rembourseras lorsque tu me régleras ce que tu  
devais à ton fournisseur. » Frédéric*

*« Je discutais avec l'ACPR [Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution], justement parce qu'on va être prestataire de service de paiement. C'est expliquer finalement comment on va jouer le rôle nous d'intermédiaire pour régler les factures des fournisseurs avec des nouvelles modalités qui ne sont pas basées sur la cession des créances. » Ludovic*

La transformation majeure opérée par la constellation, est l'introduction du dispositif « Arkéa-Extend ». Ce dernier aura un impact sur l'offre de Trésor2. Cependant, la façon dont il fonctionne est similaire, mais avec une différence clé : il n'y aura plus de transfert de facture, mais plutôt un mécanisme de paiement avec des lignes de crédit et une reconnaissance du paiement sans les mécanismes de transfert de créances habituels (Richard). Arkéa-Extend offre une plus grande flexibilité pour la banque et simplifie la recherche des financements. Cela permet également de découper la chaîne de valeur et d'offrir une solution plus spécialisée. La solution de Trésor2 n'est pas limitée à l'ABEI et peut fonctionner avec d'autres partenaires. Elle offre une externalisation complète de la solution, tandis qu'Arkéa-Extend est une prestation déléguée à un prestataire externe, à savoir Pythéas, capable de gérer l'offre pour le compte de la banque (ABEI).

*« Nous au niveau euh pôle produit, au niveau investisseurs on n'est pas concerné dans un premier temps. C'est uniquement entre Pythéas et l'ABEI. On n'a pas on ne va pas déployés auprès des investisseurs dans un premier temps, Extend. Ça c'est un produit qui va être purement entre ABEI et Pythéas, mais après c'est un produit qui dans un deuxième temps pourrait euh sortir. Tout dépendra de la volonté en fait de la Banque. Donc, c'est-à-dire que quand on fait un produit comme euh comme Trésor2, on offre un produit pour la Banque où en fait la Banque intervient plus comme un apporteur d'affaires où elle ne va pas véritablement être en charge de gérer le financement. Elle offre une solution mais qui est complètement externalisée. À 100% externalisée. À partir du moment où elle offre une offre*

*comme Extend, on est dans une prestation qui est beaucoup plus recentrée sur ce qui est capable d'offrir la Banque. Et qui est on va dire non plus complètement externalisé mais plutôt déléguée à un prestataire qui a la capacité à gérer cette offre. Donc... mais pour le compte de la Banque et après, à la Banque de voir si elle veut à un moment donné externaliser comment par paquets ou autres » Richard*

Toutefois, la question de la cannibalisation mutuelle des solutions Trésor2 et Arkéa-Extend, subsiste. Richard se veut rassurant et estime qu'Arkéa-Extend peut être considéré comme un complément de produits plutôt que comme une menace pour le business existant. Il offre une opportunité d'ajouter de nouveaux clients et de diversifier les sources de revenus. En outre, ce nouveau dispositif facilitera les relations commerciales en termes de ventes et de partenariats, en évitant les réticences à vendre un produit qui n'est pas directement porté par la banque. De fait, Arkéa-Extend ouvre de nouvelles opportunités commerciales, notamment en améliorant la granularité et en élargissant la base de clients potentiels. Cela permet d'atteindre un public plus large et d'augmenter le volume d'activités. De plus, la combinaison de Trésor2 et d'Extend offre une approche complète de gestion des risques et de financement, répondant ainsi aux besoins variés des clients. De ce fait, elle participe à l'enrichissement de l'offre, donc de la constellation et contribue au développement et à l'attractivité du système. En d'autres termes, cela est source de résilience pour le modèle.

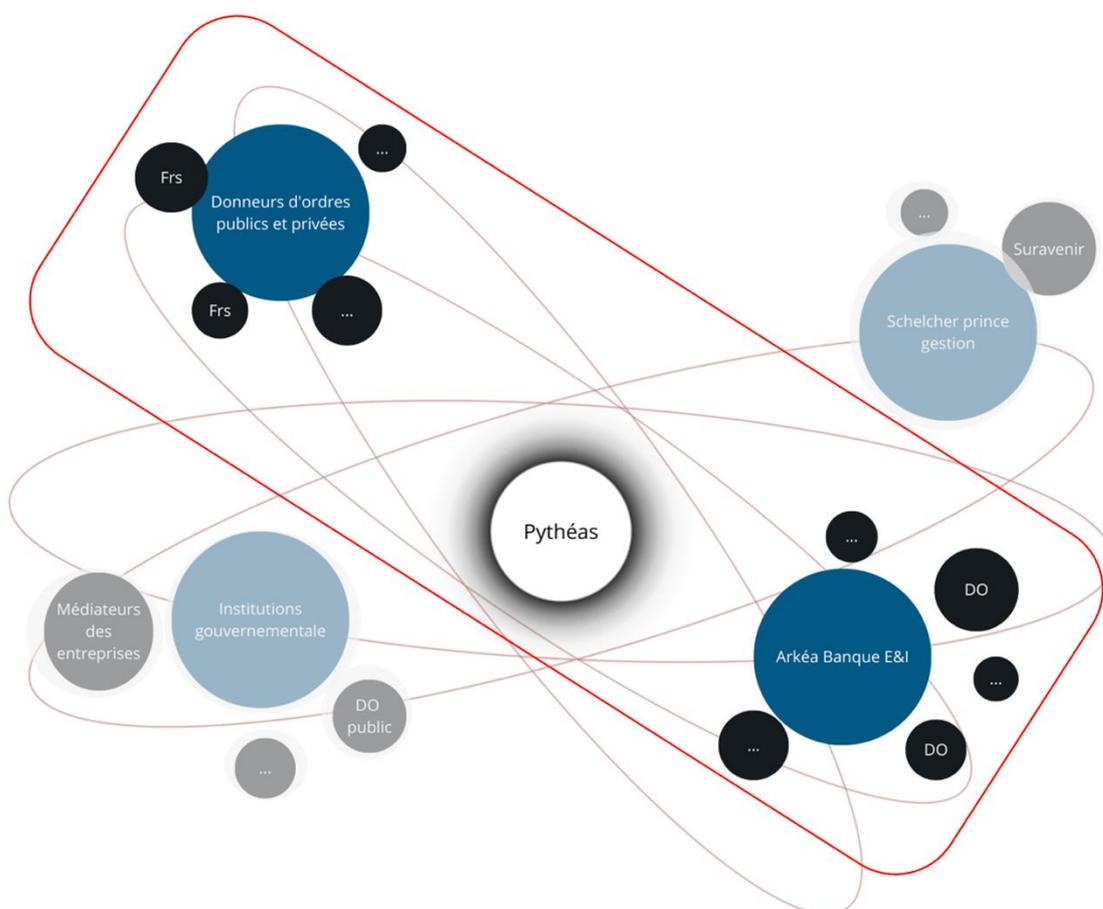
**Encadré 5 : extrait du communiqué de presse de CMA du 27/09/2022**

Le Crédit Mutuel Arkéa et Pythéas Capital Advisors annoncent le lancement d'ARKEA EXTEND, une solution de financement innovante accessible via la plateforme collaborative de gestion de factures TRESO2. Développée en étroite collaboration avec Arkéa Banque Entreprises et Institutionnels et distribuée par cette filiale dédiée au financement des entreprises, des institutionnels et des professionnels de l'immobilier, la solution ARKEA EXTEND offre aux donneurs d'ordres une solution de financement permettant d'assurer leurs paiements à échéance, en différé ou par anticipation, tout en bénéficiant d'un univers de facturation numérique.

La co-construction avec Arkéa Banque Entreprises et Institutionnels de la solution ARKEA EXTEND s'inscrit ainsi dans la continuité de la stratégie partenariale mise en œuvre par le groupe et illustre concrètement le rôle joué par le Crédit Mutuel Arkéa en tant qu'actionnaire de proximité. Une synergie d'expertises au service d'une solution innovante. Spécialisé dans l'optimisation du paiement fournisseur, Pythéas Capital Advisors s'est appuyé, pour concevoir ARKEA EXTEND, sur la puissance de TRESO2. Cette plateforme numérique offre aux donneurs d'ordres clients d'Arkéa Banque Entreprises et Institutionnels la possibilité de régler leurs fournisseurs par anticipation, avant la date d'échéance contractuelle de la facture, grâce à un crédit de trésorerie dédié. Cette ligne de crédit, mise en place par Arkéa Banque Entreprises et Institutionnels, protège la trésorerie de ses clients donneurs d'ordres. ARKEA EXTEND permet aussi au donneur d'ordres de différer le paiement de ses factures tout en assurant le fournisseur d'un paiement à l'échéance. Ce service participe au financement du BFR (besoin en fonds de roulement) du donneur d'ordres.

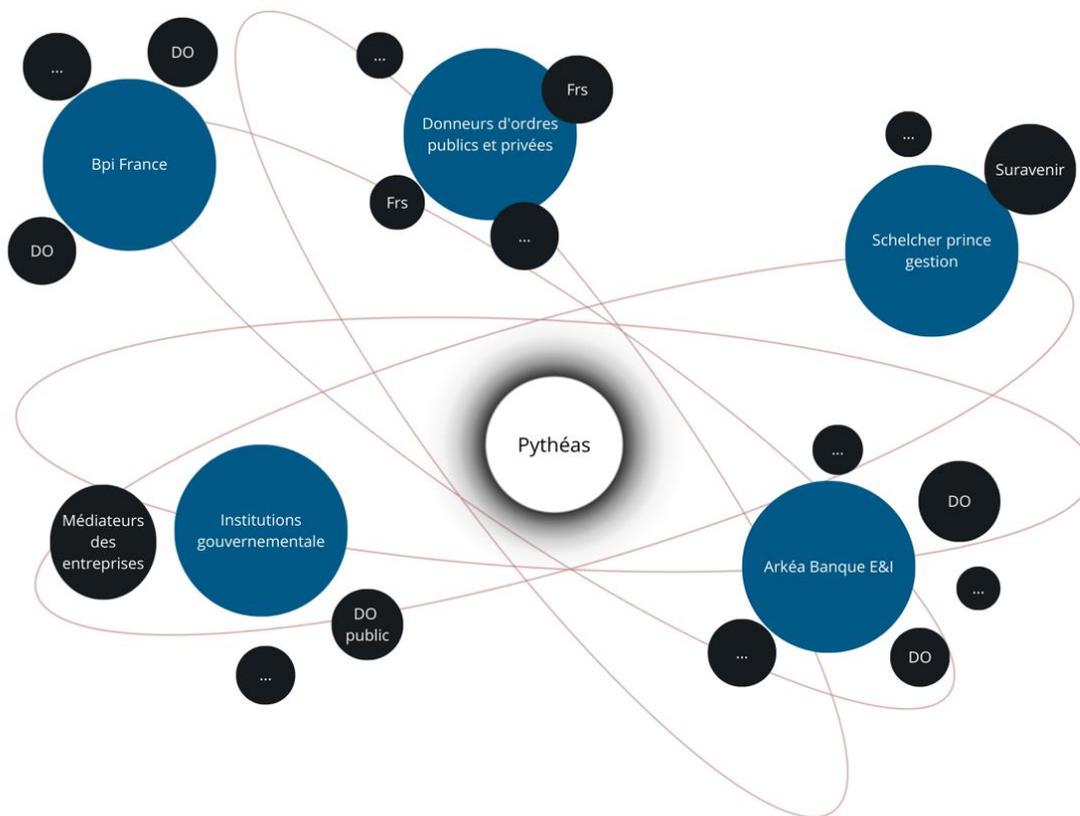
Cet enrichissement n'est pas sans conséquence sur l'organisation physique du modèle, car il modifie la géométrie de la collaboration au sein de la constellation collaborative. Ainsi, une porte s'ouvre sur une infinité de possibilités en termes de « géométrie de la collaboration » pour toutes les parties prenantes de la constellation. Par ailleurs, Richard nous a confié avec une certaine prévoyance qu'une opportunité se profile à l'horizon. En effet, il envisage la possibilité selon laquelle ABEI, dépositaire de la responsabilité du déploiement d'Arkéa-Extend, pourrait éventuellement leur transférer la gestion des factures, dès lors qu'elle aura atteint le seuil maximal de son engagement. Ce qui était la thèse de la variabilité de la géométrie de la collaboration au sein de la constellation.

FIGURE 14 : LA GEOMETRIE DE LA COLLABORATION AU SEIN D'ARKEA-EXTEND



En outre, La constellation, dans sa dynamique continue d'évolution et de recherche de résilience, accueille un nouvel acteur qui vient enrichir son écosystème : Bpifrance (Banque Publique d'Investissement). Cette nouvelle entrée marque une étape cruciale dans la transformation profonde du modèle et constitue un véritable tournant vers une résilience renforcée. L'arrivée de Bpifrance au sein de la constellation ouvre de nouvelles perspectives et des opportunités prometteuses. Son engagement à soutenir l'innovation, l'entrepreneuriat et le développement économique fait d'elle un acteur important pour l'écosystème de la constellation collaborative. La présence de Bpifrance dans la constellation marque également un changement significatif dans la gouvernance et la structure du modèle. Son implication en tant qu'investisseur et facilitateur de financement renforce les liens et la confiance entre les différents acteurs de la constellation. La participation de Bpifrance apporte une crédibilité et une garantie supplémentaire, ce qui encourage les autres parties prenantes à s'engager davantage et à contribuer activement à la réussite collective. En tant qu'acteur public, elle apporte une vision stratégique à long terme et un engagement en faveur du développement durable et de l'impact économique. Sa présence renforce la stabilité et la pérennité de la constellation.

FIGURE 15 : LA COLLABORATION COLLABORATIVE EN 2023



## 2.2. LA STABILITE, LA CONDITION ESSENTIELLE POUR LA PERENNITE DU MODELE

Les résultats mettent en exergue une deuxième dimension qui concoure à l'enrichissement de la constellation collaborative : la stabilité. Cette dernière fait référence à la nécessité d'établir un environnement de confiance et de partager équitablement la valeur entre les acteurs du système. En effet, le partage équitable de la valeur et la confiance mutuelle entre les acteurs sont des éléments clés pour assurer cette stabilité.

TABLEAU 25 : LA DIMENSION « STABILITE »

<b>Stabilité</b>	<b>Description</b>	<b>Exemples de verbatim (références ; couverture)</b>
<b>Partage de la valeur</b>	Le partage de la valeur de manière équitable est primordial dans un système ouvert. Chaque acteur doit trouver un intérêt dans l'intégration de ce dernier.	<i>« je profite de la prise d'escompte auprès de mes fournisseurs qui peut être entre 0,3 et 0,5 et ça peut monter chez certains fournisseurs jusqu'à 1 ou 1,8. C'est une prise d'escompte net, donc qui n'ont pas de prorata temporis » Gerard</i>

		<p>« si j'ai demandé moins à l'investisseur parce que le risque est meilleur, il faut que je paye celui qui m'a couvert en partie sur ce risque. Et celui qui m'a couvert ce risque, c'est la garantie. » <b>Richard</b></p> <p>(8 ; 18,9 %)</p>
<p><b>Confiance</b></p>	<p>La confiance joue un rôle central dans la collaboration des acteurs au sein du système. Il est primordial d'instaurer un environnement de confiance, afin de pérenniser le modèle.</p>	<p>« Oui ça oui ils connaissent. Ils nous suivent parce qu'ils connaissent. S'ils ne connaissent pas, ils sont un petit peu inquiet. » <b>Gérard</b></p> <p>« On a un partenariat très fort avec ce fournisseur depuis des années. Quand je dis « des années », c'est une dizaine d'années. Il fait de l'international mais on est son principal client. » <b>Christopher</b></p> <p>(9 ; 36,4 %)</p>

---

2.2.1. PARTAGE DE LA VALEUR

---

Le partage équitable de la valeur est identifié comme un élément clé de la stabilité. Plusieurs verbatims mettent en exergue l'importance de permettre à chaque acteur d'obtenir un avantage pour leur intégration dans le modèle de l'AIC. Le partage équitable de la valeur entre les différentes parties prenantes permet de maintenir la stabilité et de garantir que chacun trouve un intérêt à se greffer au système. Pour ce faire, il est important de définir de règles claires et équitables pour le partage de la valeur, et de mettre en place de processus de vérification et de garantie pour atténuer les risques, ainsi que la communication ouverte et la collaboration entre les acteurs du système.

*« Donc moi, il faut que je calcule entre le le...ce que je vais devoir payer à l'investisseur, ce que je vais devoir payer quand même à l'ABEI, combien il faut que le donneur d'ordres me donne pour cette facture ? Donc je fais ma chaîne de paiement en fait qu'on appelle le waterfall, par rapport à ça, je peux faire une proposition au donneur d'ordres : pour lui dire moi je veux bien vous acheter 100 votre facture, mais il faudra les payer tant. Parce que le coût du financement, euh, ça va me coûter tant, le coût de la garantie, ça va me coûter tant, le coût de l'apport d'affaires, ça va coûter tant, le coût du placement, ça va me coûter tant, la gestion de fonds comme la titrisation, ça me payer tant. Une fois que j'ai fait la somme des flux, je suis capable de, entre guillemets, de me retourner vers mon donneur d'ordres et lui dire : vos factures... je veux bien payer vos fournisseurs à hauteur de 100, mais je vous les achète à hauteur de tant... » Richard*

Le partage équitable de la valeur est un aspect crucial dans tout système ouvert et cela s'applique également au modèle étudié. Les résultats obtenus dénotent l'importance

de garantir que chaque acteur impliqué trouve un intérêt dans l'adhésion au système. Dans un système ouvert comme celui-ci, le partage de la valeur est indispensable pour créer un environnement favorable à la collaboration et à la croissance mutuelle. Lorsque chaque acteur perçoit les bénéfices et les avantages concrets découlant de sa participation, il est plus enclin à s'engager activement et à contribuer au succès global du modèle. Richard souligne l'importance de payer ceux qui couvrent partiellement les risques associés. Il explique que si l'investisseur accepte une rémunération plus faible en raison d'un meilleur niveau de risque, il est essentiel de compenser cette réduction en versant une rémunération à ceux qui fournissent la garantie. Cela démontre que le partage de la valeur implique une reconnaissance et une rémunération équitable des différentes parties prenantes qui contribuent à la réduction des risques dans le système. À l'inverse, des actifs garantis à 100% par ABEI ouvre droit à une commission à cette dernière, mais offre une rémunération plus faible à la société de gestion (SPG), conséquence d'un risque faible. À ce propos, Richard nous explique qu'il peut y avoir des garanties mises en place pour couvrir certains risques, et dans ce cas, une partie des montants payés par les donneurs d'ordres est rétrocédée à l'entreprise de gestion du produit (ABEI). Il convient alors de trouver le juste milieu entre la réduction du risque lié aux actifs et la rémunération tirée de ceux-ci.

*« Alors je crois qu'aujourd'hui il y a deux donneurs d'ordres sur lequel ABEI se porte garant, donc effectivement l'idée ce n'est pas nécessairement d'avoir des portefeuilles qui sont garanties parce que ça diminue le taux de rémunération. Mais ça peut amener de la diversification et ça peut effectivement permettre à ABEI euh de voilà d'offrir aussi à ses clients une offre alors que côté produits euh, côté investisseurs, on serait peut-être un petit peu attentif parce qu'on pourrait le risque de crédit serait trop important et donc on n'irait pas nécessairement euh soit du tout, soit pour la taille souhaitée euh par le client. Donc du*

*coup ça permet en fait de de de satisfaire le client et et de partager entre guillemets le risque de réhausser le risque. Mais ça va se faire au détriment de la rémunération donc faut pas qu'on en fasse trop non plus parce que sinon ça fait des produits qui ne seront plus nécessairement rentables. » Richard*

Gérard mentionne la prise d'escompte qu'il peut obtenir auprès de ses fournisseurs, ce qui lui permet de bénéficier d'une valeur ajoutée financière. Il souligne également que certains fournisseurs offrent des taux d'escompte plus élevés, en échange d'un paiement anticipé, cela démontre la diversité des avantages potentiels que permet le dispositif. Ces exemples de verbatim illustrent l'importance du partage équitable de la valeur dans la constellation. Ce partage se manifeste de différentes manières, notamment par des avantages financiers pour les DO et une rémunération équitable pour ceux qui contribuent à la réduction des risques. *De facto*, l'engagement et l'intégration des acteurs du système sont valorisés, ainsi chacun trouve un intérêt à y participer.

Le partage de la valeur ne se limite pas seulement aux aspects financiers, mais englobe également des éléments tels que la « reconnaissance », la « transparence » et la promotion d'une culture de collaboration, l'accès à de nouvelles « opportunités commerciales », la création de relations de confiance. En mettant en place un système où chaque acteur trouve un intérêt à participer, le modèle de la constellation collaborative de l'AIC favorise une dynamique positive et durable pour toutes les parties prenantes impliquées. Par conséquent, ces éléments contribuent à renforcer l'engagement des acteurs et à favoriser la durabilité du modèle dans le temps.

---

### 2.2.2. LA CONFIANCE

---

La confiance est également un élément sous-jacent, crucial pour assurer la stabilité du modèle de l'AIC. La confiance joue un rôle central dans la coopération et la collaboration entre les acteurs du système. La confiance mutuelle est essentielle pour encourager les interactions, les transactions et les échanges de valeur au sein du modèle. Sans une confiance solide, il serait difficile d'établir des relations durables et de maintenir la stabilité à long terme. Pour garantir la stabilité, il est indispensable de mettre en place des mécanismes de confiance et de transparence. Cela peut inclure la définition de règles claires et équitables pour le partage de la valeur, la mise en place de processus de vérification et de garantie pour atténuer les risques, ainsi que la communication ouverte et la collaboration entre les acteurs du système. La stabilité repose sur une base de confiance solide, où chaque acteur se sent en sécurité et valorisé dans ses interactions avec les autres parties prenantes. Les résultats de l'acte 1 avaient déjà mis en évidence cette variable, qui revêt une importance cruciale dans la construction d'une collaboration pérenne.

Les entretiens révèlent que la confiance est une condition primordiale pour la stabilité du système, tant au niveau de la chaîne d'approvisionnement, qu'au niveau des acteurs de la sphère financière. En effet, elle permet aux DO d'établir des relations durables avec leurs fournisseurs, d'assurer des livraisons régulières et de créer une dynamique gagnant-gagnant. La confiance mutuelle entre ces acteurs favorise la stabilité financière, la fluidité des opérations et contribue à renforcer la pérennité des relations commerciales. Il est important de noter que les DO voient l'utilisation de l'AIC comme un instrument leur permettant de renforcer la relation de confiance qu'ils

entretiennent avec leurs fournisseurs. De fait, la constellation se place comme un environnement favorisant la confiance entre les acteurs. D'un autre côté, la confiance, la diversification et la limitation des risques sont des facteurs déterminants pour attirer les investisseurs (Richard).

### 2.3. CONCLUSION DE L'ANALYSE DE LA PHASE D'ENRICHISSEMENT

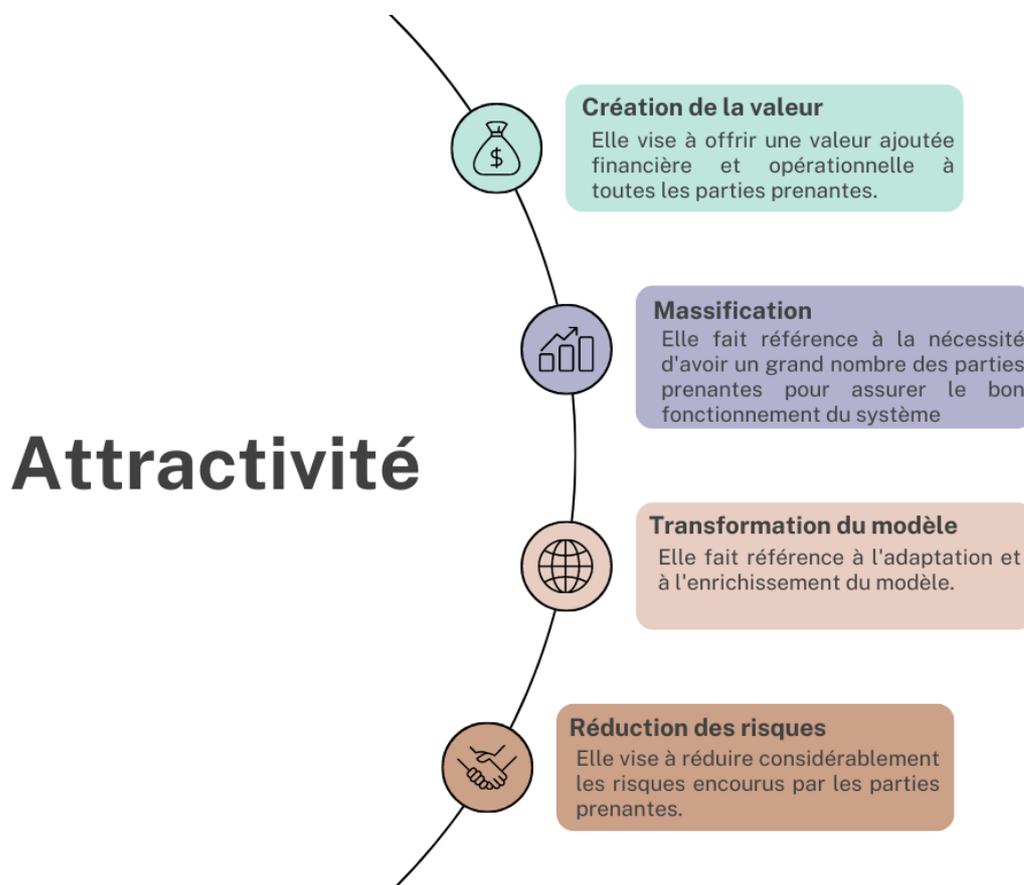
---

L'attractivité et la stabilité du modèle de la constellation collaborative de l'AIC sont les éléments les plus importants pour sa capacité à être résilient. En adoptant une approche holistique qui intègre ces deux dimensions, composées elles-mêmes de plusieurs variables, nous avons pu appréhender la source de la résilience de la constellation collaborative. Cela se traduit par une amélioration de l'efficacité, de la rentabilité et de la durabilité du modèle. Il est important de souligner que cette approche holistique nécessite une évaluation régulière et une gestion proactive des risques. Les acteurs se doivent de rester vigilants et réactifs face aux évolutions du marché, aux nouvelles réglementations et aux risques émergents. Cela nécessite une communication ouverte et transparente entre les participants, ainsi qu'une culture d'apprentissage et d'amélioration continue.

La dimension de "l'attractivité" réside dans l'implication extensive des acteurs au sein de la constellation, car la résilience du modèle s'accroît de manière significative à mesure que le nombre d'acteurs impliqués augmente. Au sein de cette dimension, nous retrouvons plusieurs variables, notamment la création de valeur, la massification, la réduction des risques et la transformation du modèle :

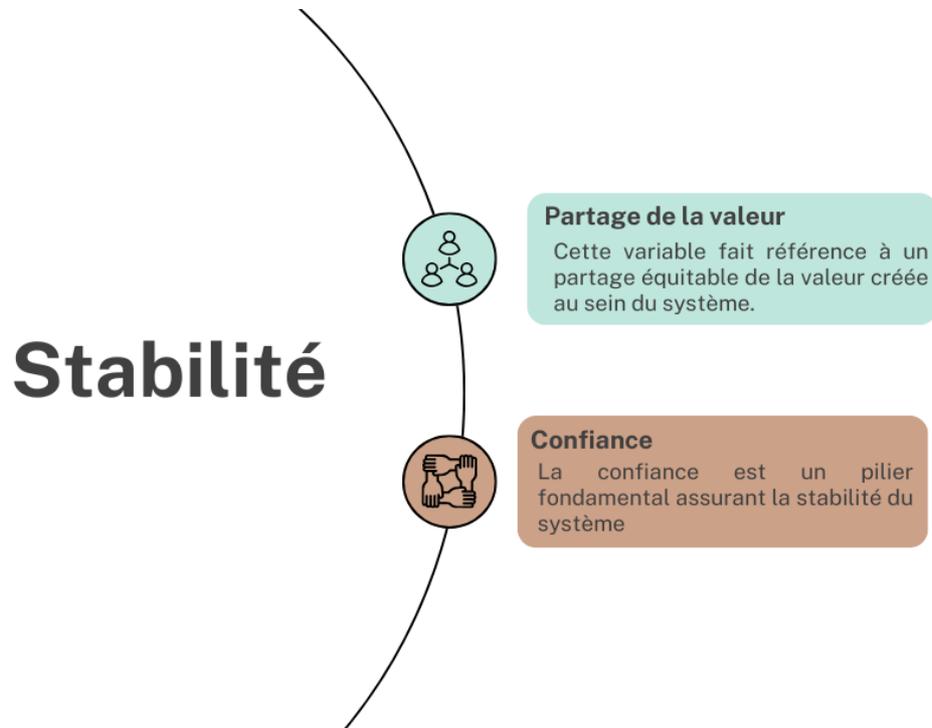
- La création de valeur occupe une position centrale au sein de ce modèle, cherchant à apporter une valeur ajoutée tant sur le plan financier qu'opérationnel à l'ensemble des parties prenantes. C'est, d'ailleurs, l'argument principal sur lequel repose ce modèle. La création de valeur au sein de la constellation repose sur plusieurs variables complémentaires. La performance financière et opérationnelle, la digitalisation, l'impact ESG, ainsi que l'évolution et l'adaptation sont autant d'aspects essentiels qui interagissent et se renforcent mutuellement, contribuant ainsi à la création d'une valeur globale et durable pour les parties prenantes de la constellation ;
- La massification désigne l'exigence d'un nombre conséquent en termes de la granularité des factures cédées et/ou d'acteurs impliqués afin d'assurer la pérennité de la constellation ;
- Cette variable consiste à opérer une adaptation et une valorisation du modèle existant afin d'atteindre un équilibre harmonieux entre la rentabilité financière et la sécurité opérationnelle. Cette démarche vise à concilier les impératifs de rentabilité économique avec la nécessité de garantir la fiabilité, la stabilité et la pérennité du système. Il s'agit donc d'enrichir et de renforcer le modèle existant en prenant en compte les enjeux économiques et les risques inhérents, afin de préserver un équilibre durable entre les bénéfices générés et la protection des parties prenantes ;
- La réduction des risques s'inscrit dans la volonté d'améliorer le niveau de maîtrise des risques auxquels les acteurs impliqués sont confrontés, en mettant à leur disposition des actifs présentant un risque minimal. Cette variable vise à renforcer la sécurité et la confiance au sein du système en limitant les éventuelles perturbations et conséquences néfastes liées aux risques encourus.

FIGURE 16 : L'ATTRACTIVITE



La dimension de la « stabilité » consiste à la juste répartition de la valeur et l'établissement d'une confiance mutuelle. Ces variables sont essentielles à la préservation de cette stabilité. En effet, la répartition équitable de la valeur garantie à chaque acteur de bénéficier des avantages découlant du modèle, tandis que la confiance favorise la coopération et la collaboration fructueuse entre les différentes parties prenantes.

FIGURE 17 : LA STABILITE



## Introduction générale

### Partie I – La constellation collaborative

L'analyse du déploiement du modèle constellaire de l'affacturage inversé collaboratif.

#### Chapitre 1

L'analyse conceptuelle de l'AIC

#### Chapitre 2

L'analyse contextuelle de l'étude

Question de recherche

### Partie II – L'étude de cas : l'évolution de la constellation Pythéas

#### Chapitre 3

La présentation de l'étude empirique

#### Chapitre 4

La contribution à l'émergence de la CC : une étude de cas longitudinale

#### Chapitre 5

Discussion et contributions

## Conclusion générale

# CHAPITRE 5

## DISCUSSION ET CONTRIBUTIONS

L'émergence de la constellation collaborative de l'AIC, telle que décrite dans le chapitre précédent, nous a permis d'identifier deux dimensions essentielles pour la résilience du modèle. Dans ce cinquième chapitre, nous entreprenons une discussion approfondie de nos résultats, les replaçant dans le contexte de la littérature existante pour mieux appréhender les implications et les contributions de notre recherche. Cette discussion nous permet d'extraire des enseignements significatifs et d'évaluer la pertinence de notre modèle dans le contexte étudié. Structuré en trois parties, ce chapitre s'aligne avec l'objectif principal de la thèse, à savoir répondre à notre question de recherche. Nous entamons le chapitre par une discussion approfondie sur la manière dont nos résultats éclairent la compréhension de la résilience de la constellation collaborative de l'AIC. Ensuite, nous mettons en relief les contributions de notre recherche, tant sur le plan académique que pratique, avant de conclure en abordant les limites et les perspectives que notre recherche implique.

<b>1.</b>	<b>LA CREATION DE VALEUR COLLABORATIVE : LA DIFFICILE EQUATION DE SA REPARTITION .....</b>	<b>265</b>
1.1.	LA CREATION DE VALEUR COLLABORATIVE (CVC) AU SEIN DE LA CONSTELLATION .....	267
1.2.	LES DEFIS DE LA REPARTITION DE LA VALEUR COLLABORATIVE .....	273
<b>2.</b>	<b>LA TRANSFORMATION DES MENTALITES : UN ENJEU POUR ORGANISER LA RESILIENCE .....</b>	<b>279</b>
2.1.	LES 6 DIMENSIONS DE LA RESILIENCE DE LA CONSTELLATION COLLABORATIVE.....	285
<b>3.</b>	<b>LES CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE.....</b>	<b>289</b>
3.1.	LES APPORTS ACADEMIQUES.....	289
3.2.	LES APPORTS PRATIQUES.....	290
<b>4.</b>	<b>LIMITES DE L'ETUDE ET PISTES DE RECHERCHE FUTURES.....</b>	<b>292</b>

## 1. LA CREATION DE VALEUR COLLABORATIVE : LA DIFFICILE EQUATION DE SA REPARTITION

---

Dans le cadre de notre étude de cas longitudinale, menée sur une période de trois années, de 2020 à 2023, nous nous sommes investis dans une exploration approfondie du phénomène de l'AIC ainsi que de son modèle organisationnel. Notre objectif principal était de comprendre en profondeur les fondements et les aboutissements de ce dispositif novateur.

Notre démarche empirique a constitué notre première incursion sur le terrain, caractérisée par une quête de compréhension non seulement de l'AIC en lui-même, mais également du modèle organisationnel qui en découle, ainsi que des rôles joués par les principales parties prenantes impliquées. Notre étude de cas longitudinale a représenté une phase de recherche en profondeur dont le but était de déterminer les dimensions clés qui gouvernent le déploiement et l'enrichissement du modèle organisationnel de l'AIC. Nous avons subdivisé notre analyse de données en deux phases distinctes, deux "unités d'analyse" (Yin, 2009) : la phase du déploiement et la phase de l'enrichissement de la constellation collaborative. Au cours de ces étapes, nous avons identifié plusieurs dimensions essentielles qui contribuent à la réussite de ces processus. Tout au long de notre étude, nous avons été guidés par une lanterne chargée d'apporter des nuances à nos découvertes. Cette lanterne revêt la forme de la « *collaborativité* ». Dans un tel environnement, le rôle de la collaboration est lié à la volonté des parties d'interagir et de partager non seulement leurs profits mais aussi les

risques (Soni et al., 2014). De surcroît, il est particulièrement important de comprendre comment la valeur est créée dans le cadre de cet effort de collaboration.

Par ailleurs, Camarinha-Matos et Afsarmanesh (2006) ont soulevé plusieurs problématiques pertinentes dans la création de valeur collaborative au sein des réseaux collaboratifs. En l'espèce, il s'agit de la mise en place d'un système d'incitations visant à encourager une participation proactive à la création de valeur collaborative au sein de la constellation. Parallèlement, la question de l'équité, notamment dans la détermination précise de la contribution de chaque organisation, demeure essentielle. Il s'agit d'identifier clairement les apports de chaque organisation à la collaboration au sein du réseau, ainsi que les bénéfices qu'elle en tire. Ces questions soulignent l'importance de principes de gouvernance transparents, étayés autant que possible par des indicateurs objectifs. Les auteurs rajoutent que l'absence de mesures objectives, démontrant clairement les avantages de la collaboration, constitue un obstacle à une acceptation plus large de ces nouvelles formes d'organisation. Dans notre contexte de la constellation collaborative, il est particulièrement difficile de prouver de manière tangible les avantages de la constellation par rapport aux formes d'organisation plus traditionnelles en termes d'amélioration des performances. De ce fait, la possibilité de mesurer les performances globales d'une constellation collaborative, ainsi que les performances individuelles de chacun de ses membres, pourrait jouer un rôle crucial dans la promotion et l'acceptation de ce paradigme. Toutefois, il est important de noter qu'à ce jour, il n'existe pas encore d'indicateurs de performance spécifiquement adaptés aux constellations collaboratives.

## 1.1. LA CREATION DE VALEUR COLLABORATIVE (CVC) AU SEIN DE LA CONSTELLATION

---

La création de valeur collaborative (CVC) au sein de la constellation collaborative représente un aspect essentiel qui émerge de notre étude longitudinale sur l'affacturage inversé collaboratif. Ce dispositif novateur englobe de multiples dimensions et a été au cœur de notre recherche. En se basant sur les données recueillies et les résultats obtenus au cours de notre enquête, il est clair que la valeur collaborative joue un rôle clé dans cette constellation. Au cœur de cette démarche collaborative, la CVC va bien au-delà des simples considérations comptables de l'entreprise. Elle dépasse la simple rentabilité des capitaux investis et explore les avantages mutuels qui découlent de la collaboration entre les différentes parties prenantes au sein de la constellation de l'AIC. Cette création de valeur collaborative se révèle être une composante majeure de la CC, façonnant son évolution et son attractivité.

D'ailleurs, le concept de valeur et le processus de création de valeur ont engendré un vif intérêt au sein de la littérature dédiée aux réseaux collaboratifs (Camarinha-Matos et al., 2009). Ces derniers peuvent être appréhendés comme un ensemble d'entités organisationnelles qui collaborent pour co-créeer diverses formes de valeur (Romero et Molina, 2011).

Nous avons identifié plusieurs dimensions clés qui contribuent à la création de valeur collaborative au sein de la constellation de l'AIC. Parmi elles, la massification, la réduction des risques, la transformation du modèle, le partage de la valeur et la confiance sont des éléments déterminants. Ces dimensions favorisent un

environnement où la collaboration est encouragée, la confiance est renforcée, et les avantages se multiplient.

La collaborativité, véritable pierre angulaire de notre démarche, a revêtu un rôle fondamental, imprégnant chaque facette de notre méthodologie, de nos interactions avec les acteurs impliqués, et de notre interprétation des résultats obtenus. La nature collaborative inhérente à l'AIC a ouvert les portes d'une exploration en profondeur, centrée sur les dynamiques relationnelles entre les parties prenantes. Cette notion de collaboration a favorisé la fusion des expertises et des ressources, facilitant ainsi une compréhension plus exhaustive et holistique du phénomène. En analysant de près les tenants et aboutissants de l'AIC, il est devenu évident que la collaborativité jouait un rôle central dans le déploiement et l'enrichissement du modèle organisationnel qui en découle. De surcroît, la collaboration s'impose comme une condition sine qua non à la création de valeur et à la réalisation d'avantages mutuels pour toutes les parties prenantes. Elle engendre une dynamique de confiance, de coopération, et de partage des connaissances, conduisant à des relations pérennes et équilibrées. Par conséquent, cette approche collaborative renforce la résilience du modèle, créant un environnement propice à l'innovation, à la réactivité, et à l'adaptabilité face aux changements et aux défis rencontrés.

L'importance de cette création de valeur collaborative ne doit pas être sous-estimée. Elle est étroitement liée à la pérennité et à l'attractivité du modèle. Elle ne se limite pas à la seule dimension financière, elle inclut également des avantages sociaux, économiques et stratégiques pour l'ensemble des parties prenantes. En somme, notre étude met en lumière le rôle central de la création de valeur collaborative au sein de la constellation collaborative de l'AIC. Cette approche, guidée par la collaborativité,

s'avère être un élément crucial pour favoriser une dynamique de confiance, de coopération, et pour répondre aux besoins changeants de l'environnement. Elle contribue de manière significative à l'attractivité et à la stabilité de ce modèle révolutionnaire.

Examinons à présent la genèse de la CVC au sein de chaque acteur constituant la constellation. Le tableau ci-après nous offre l'opportunité de tracer l'émergence des différentes manifestations de la CVC, chaque acteur apportant sa perspective unique à ce processus. En analysant ces différentes perspectives, nous pourrions saisir la diversité des formes que prend la CVC au sein de la CC.

TABEAU 26 : TYPOLOGIE DE LA CVC AU SEIN DE LA CONSTELLATION COLLABORATIVE

<b>Les principaux acteurs de la constellation collaborative</b>	<b>Différents types de la CVC</b>	<b>Descriptions</b>
<b>Donneurs d'ordres</b>	Performances financières	Génération de trésorerie grâce au différé de paiement offert par la plateforme.
	Performances opérationnelles	Réduction des encours financiers auprès des fournisseurs.
	Réduction des risques	Atténuation du risque de défaut d'approvisionnement.
<b>Fournisseurs</b>	Performances financières	Génération de trésorerie grâce au paiement anticipé offert par la plateforme.

	Performances opérationnelles	Flexibilité de la trésorerie offrant des opportunités d'innovation et d'amélioration continue de l'offre.
	Réduction des risques	Réduction du risque de défaut de livraison.
<b>Banques</b>	Performances financières	Gains financiers liés des commissions.
	Enrichissement de l'offre	Contribution additionnelle à la création de valeur.
<b>Plateforme numérique</b>	Performances financières	Gains financiers issus des intérêts perçus.
<b>Sociétés de gestion</b>	Performances financières	Gains financiers liés des commissions.
	Enrichissement de l'offre	Contribution additionnelle à la création de valeur.

	Réduction des risques	Offre d'actifs à faible risque.
<b>Investisseurs</b>	Performances financières	Gains financiers dus aux intérêts perçus.
	Réduction des risques	Acquisition d'actifs à faible risque.

## 1.2. LES DEFIS DE LA REPARTITION DE LA VALEUR COLLABORATIVE

---

La création de valeur collaborative au sein de la CC est une réalité indéniable. La collaboration entre une myriades des acteurs, notamment les donneurs d'ordres, les fournisseurs, la plateforme, les sociétés de gestion, les investisseurs, ainsi que l'intervention des institutions financières telles que Crédit Mutuel Arkéa, génère une valeur substantielle qui va au-delà des simples transactions financières. Cependant, le défi majeur de cette constellation reste la question de la répartition de la valeur créée. La répartition de cette valeur au sein de la CC s'est avérée être un défi complexe, car elle implique de nombreux acteurs aux intérêts divergents et la nécessité de maintenir la confiance. Nous arrivons au même constat fait par Camarinha-Matos et Afsarmanesh (2004), qui considéraient que « *contrairement aux chaînes de valeur traditionnelles est bien structurées, dans les nouvelles formes de collaboration, il n'est pas facile d'identifier clairement le montant de la valeur ajoutée apportée par chaque membre. Par conséquent, il n'est pas facile non plus de concevoir des schémas généraux pour la répartition des revenus et des responsabilités* »<sup>16</sup>. Comme nous l'avons exploré précédemment, la CC se compose de différents acteurs, chacun d'eux contribue de manière unique à la création de la valeur collaborative au sein de la constellation. Les donneurs d'ordres, par exemple, génèrent de la trésorerie grâce au différé de paiement offert par la plateforme, tout en réduisant leurs encours financiers auprès des fournisseurs et en atténuant le risque de défaut d'approvisionnement. De

---

<sup>16</sup> Traduction personnelle de « *unlike the traditional and wellstructured value chains, in new collaborative forms it is not easy to clearly identify the amount of "added value" contributed by each member. Consequently it is not easy either to devise general schemas for distribution of revenues and liabilities.* »

même, les fournisseurs tirent des avantages financiers de la CC, en générant de la trésorerie grâce au paiement anticipé offert par la plateforme. Leur flexibilité en matière de trésorerie leur ouvre des opportunités d'innovation et d'amélioration continue de leur offre, tout en contribuant à réduire le risque de défaut de livraison. Les banques, plateformes numériques, sociétés de gestion et investisseurs participent également activement à la CVC en apportant leurs performances financières, en enrichissant l'offre et en réduisant les risques, que ce soit par des gains financiers, des commissions, des intérêts perçus, ou l'offre d'actifs à faible risque (cf. tableau 26). Cependant, la délicate question de la répartition équitable de la valeur demeure, car il n'est pas aisé de quantifier précisément la contribution de chaque acteur à la valeur collaborative globale. Les mécanismes de répartition des revenus et des responsabilités nécessitent une approche soigneusement pensée, prenant en considération la spécificité des contributions de chaque acteur et les intérêts divergents qui peuvent émerger. Nous avons abordé, plus haut dans cette thèse, l'idée d'une gouvernance bien conçue au sein de la CC, reposant sur des mécanismes transparents et équitables pour la répartition de la valeur. Une telle approche contribuerait non seulement à instaurer un climat de confiance, mais aussi à assurer l'alignement des intérêts et à maintenir l'engagement continu des acteurs au sein de la CC.

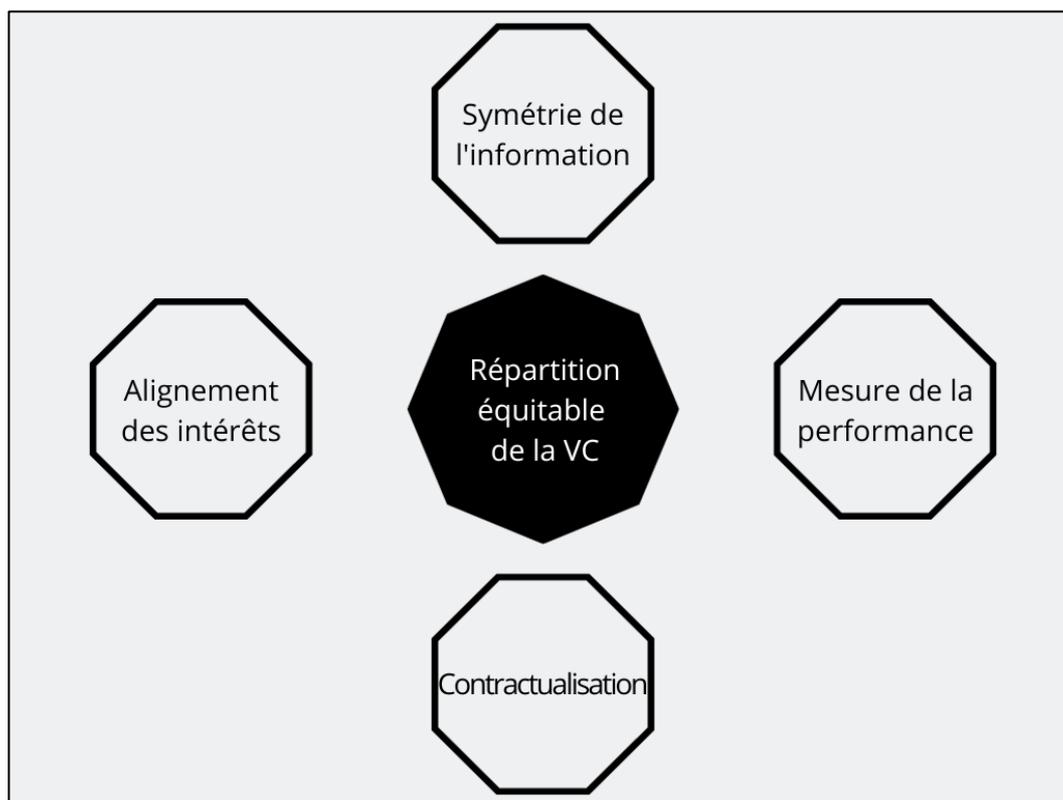
Par ailleurs, nous avons constaté que la répartition équitable de la valeur collaborative repose en grande partie sur la confiance mutuelle entre les différentes parties prenantes de la constellation. Comme nous l'avons exploré en profondeur dans le chapitre précédent dédié à la confiance (cf. chap. 4, 2.4). La confiance est un élément essentiel garantissant la stabilité du modèle et favorisant un partage équitable de la valeur créée. Le Crédit Mutuel Arkéa doit accorder une grande importance à la consolidation de la confiance parmi les partenaires impliqués dans la constellation.

Cela s'inscrit dans une démarche visant à éviter de sombrer dans les écueils de la captation excessive de la valeur créée au détriment des autres parties prenantes.

Lorsque la répartition de la valeur collaborative devient un sujet de préoccupation, elle peut avoir un impact significatif sur la stabilité globale du modèle de la constellation. L'incapacité des acteurs impliqués à parvenir à un accord équitable peut décourager de nouveaux entrants et fragiliser les relations existantes. L'attractivité de la constellation diminue substantiellement lorsque les parties prenantes craignent de ne pas recevoir leur part équitable de la valeur créée. Il convient de souligner que cette attractivité dépend en grande partie de la capacité du modèle à générer de la valeur de manière durable pour toutes les parties prenantes.

Cette situation souligne l'importance cruciale de la confiance comme fondement de la stabilité de la CC. Lorsque la confiance est solidement établie entre les partenaires, les négociations relatives à la répartition de la valeur se déroulent de manière plus harmonieuse. La symétrie de l'information et la coopération sont encouragées, ce qui favorise un partage équitable des bénéfices. Cependant, sans confiance, ces négociations deviennent ardues, et il est plus difficile de parvenir à des accords mutuellement satisfaisants. Par conséquent, la consolidation de la confiance au sein de la constellation est une démarche stratégique. Elle nécessite un investissement continu dans la qualité des relations entre les parties prenantes. La communication ouverte, la transparence, et le respect des engagements sont autant de piliers de cette confiance. Il est essentiel de veiller à ce que toutes les parties prenantes comprennent les mécanismes de création et de répartition de la valeur créée, de manière à minimiser les incompréhensions.

FIGURE 18 : LE MODELE DE LA REPARTITION EQUITABLE DE LA VALEUR COLLABORATIVE AU SEIN DE LA CC



### 1. La symétrie de l'information

Il est essentiel de maintenir un haut niveau de transparence tout au long du processus de création et de répartition de la valeur. Les parties prenantes doivent être informées des critères et des mécanismes de répartition. La transparence contribue à établir un climat de confiance et à réduire les incertitudes.

### 2. La contractualisation

La contractualisation est souvent nécessaire pour parvenir à un accord sur la répartition de la valeur. Les parties prenantes peuvent définir des termes et des

conditions claires dans des contrats ou des accords spécifiques. Cela permet de définir les rôles, les responsabilités et les avantages de chaque partie.

### 3. L'alignement des intérêts

Trouver des moyens d'aligner les intérêts des parties prenantes peut être une stratégie efficace. Dans ce système, les intérêts des uns et des autres peuvent être différents quant à l'intégration de la constellation. De fait, l'alignement des intérêts favorise la collaboration.

### 4. La mesure de la performance

La mise en place de mécanismes de mesure de la performance permet de suivre les résultats et de garantir une répartition équitable de la valeur. Les parties prenantes peuvent surveiller les progrès réalisés par rapport aux objectifs convenus, ce qui renforce la confiance dans le processus.

En résumé, la répartition équitable de la valeur est un enjeu majeur qui nécessite une gestion prudente. Les divergences d'intérêts, la nécessité de la confiance, et l'impact sur l'attractivité de la constellation en font un défi complexe. Cependant, avec des approches appropriées et des mécanismes transparents, il est possible de surmonter ces défis et de créer un environnement propice à la collaboration fructueuse. La répartition équitable de la valeur est essentielle pour assurer la pérennité de la CC et pour garantir des avantages mutuels durables pour toutes les parties prenantes. En somme, la confiance renforce la stabilité de la constellation, contribuant à son attractivité. Lorsque les partenaires ont confiance dans la pérennité de leurs relations et dans l'équité du partage de la valeur, ils sont plus enclins à s'engager à long terme. Cela permet de maintenir la dynamique de collaboration et d'encourager de nouvelles

adhésions. En fin de compte, la confiance est l'un des piliers fondamentaux du modèle de création de valeur collaborative au sein de la constellation, et sa préservation est essentielle pour garantir sa stabilité et son développement à long terme.

## 2. LA TRANSFORMATION DES MENTALITES : UN ENJEU POUR ORGANISER LA RESILIENCE

---

La constellation collaborative, dans sa quête de résilience, a trouvé en Crédit Mutuel Arkéa, le leader visionnaire qui a pris l'initiative d'enrichir le modèle. Au cœur de cette transformation, se trouvait la plateforme, autrefois pivot central du système, mais qui a vu son rôle évoluer au fur et à mesure que la banque est devenue le véritable pivot du modèle. Cette dernière, consciente de l'importance de la résilience, cherche à renforcer la capacité du modèle à surmonter les obstacles et à s'adapter aux changements. La banque joue un rôle actif dans l'enrichissement du modèle en apportant des innovations, des compétences et une vision stratégique qui ont contribué à sa transformation et à sa consolidation : Arkéa-Extend, en est la preuve.

Au cœur de cette évolution, la plateforme numérique était initialement considérée comme le pivot central de la constellation collaborative. C'était un point d'échange et de collaboration où les acteurs pouvaient interagir, partager des informations et coopérer pour atteindre des objectifs communs. Cependant, avec l'engagement et la contribution d'Arkéa Banque, le rôle de la plateforme a évolué pour devenir un moyen facilitateur plutôt qu'un point central. La banque est devenue le nouveau pivot, offrant une expertise financière solide, des services bancaires intégrés et une vision stratégique éclairée. De ce fait, la banque concourt activement à la stimulation de la croissance et de la résilience de la constellation collaborative de l'AIC.

Durant de notre enquête, Richard avait déjà souligné l'importance pour Pythéas de s'adosser à un groupe comme CMA pour atteindre sa taille critique et être rentable. En assumant ce rôle de pivot, CMA apporte de nombreux avantages à la constellation. Tout d'abord, elle a renforcé la crédibilité et la confiance des parties prenantes en fournissant des services bancaires fiables et sécurisés. Cette confiance mutuelle est essentielle pour favoriser la collaboration et la coopération entre les acteurs de la constellation. Mais également, elle apporte une expertise financière et une connaissance du marché qui permettent d'optimiser les processus de financement, de réduire les risques et d'améliorer la gestion des flux de la trésorerie au sein du système.

Nous avons vu plus haut que la constellation est un système adaptatif complexe. Or, les systèmes adaptatifs complexes sont souvent imprévisibles (Ramezani et Camarinha-Matos, 2020). Cela est dû à la tendance des systèmes de se complexifier au fur et à mesure qu'ils multiplient les interconnexions entre elles (Dahlberg, 2015). Il est alors nécessaire d'explorer cette théorie pour combiner le linéaire et le non-linéaire dans la constellation afin résoudre les problèmes de complexité. Par conséquent, l'imbrication récente de la Bpifrance<sup>17</sup> à la constellation collaborative plaide pour l'ouverture du modèle à d'autres acteurs du secteur financier. Le nouvel aménagement de la constellation collaborative, avec l'intégration de Bpifrance, offre des perspectives intéressantes. L'intégration de cette dernière, dans la constellation crée une synergie entre les acteurs privés et publics, favorisant ainsi une coopération fructueuse et un partage des connaissances et des ressources. Cette combinaison unique d'expertise privée et publique créera une constellation collaborative riche et diversifiée, capable de

---

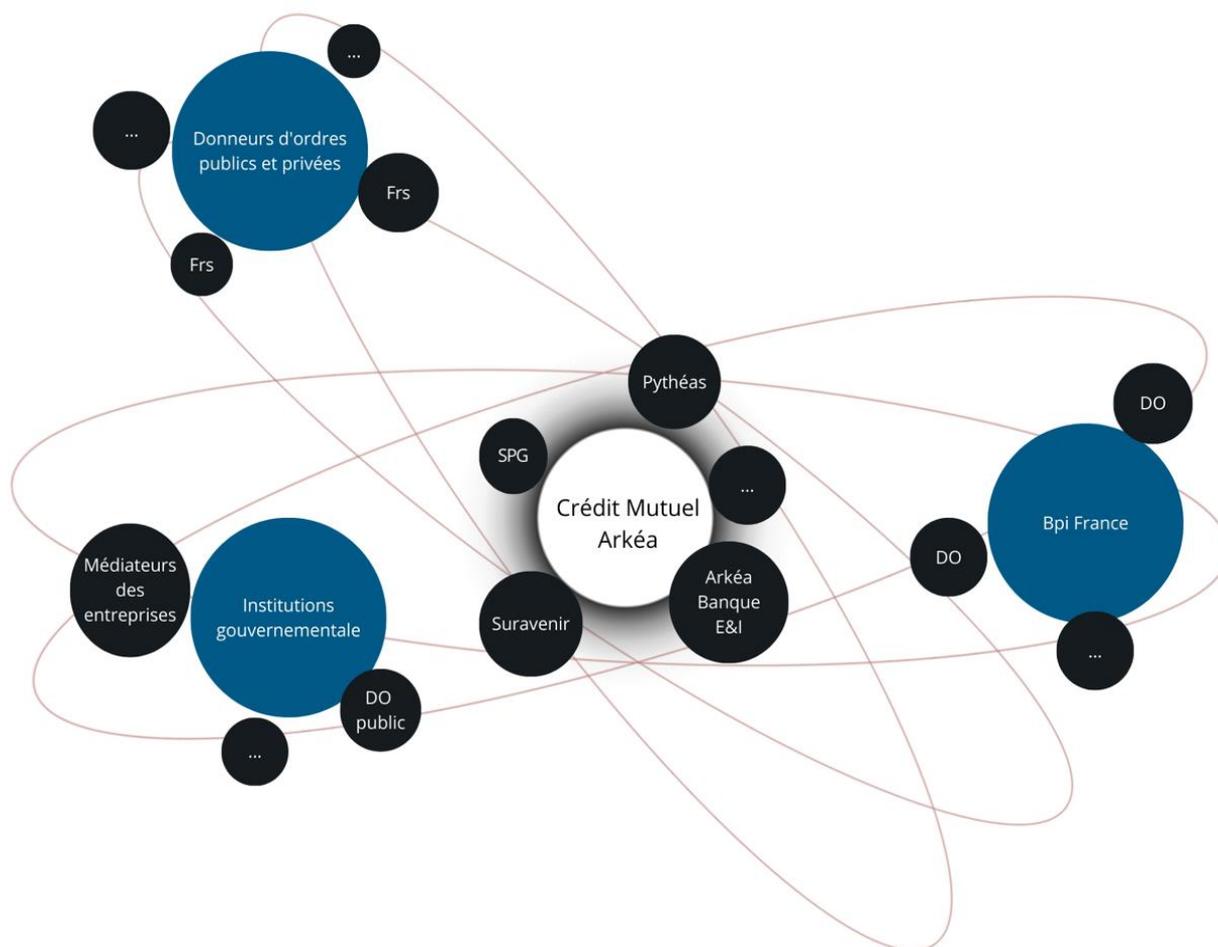
<sup>17</sup> Bpifrance est une banque publique d'investissement française, ayant pour mission le financement et le développement des entreprises. <https://www.bpifrance.fr/>

faire face aux défis économiques, technologiques et sociaux avec agilité et résilience. Cette évolution peut se traduire par une dynamique renforcée au sein de la constellation, avec l'ajout d'une expertise supplémentaire et de ressources potentielles. Par ailleurs, la présence de Bpifrance pourrait stimuler davantage l'innovation et la création de valeur au sein du réseau. De plus, la diversification des acteurs au sein de la constellation permettrait d'enrichir les compétences et les perspectives, favorisant ainsi une approche plus holistique des défis et des opportunités. Cette nouvelle configuration offre ainsi la possibilité d'explorer des collaborations plus robustes et de renforcer la résilience de l'ensemble de la constellation collaborative. Ceci met en évidence que la constellation s'auto-organise avec des boucles de rétroaction conformes à la théorie SAC. De plus, avec la multiplication des acteurs, il est important que CMA veille à mettre en place un mécanisme de partage équitable de la valeur et garantisse son bon fonctionnement. Faute de quoi, la stabilité du modèle serait en péril.

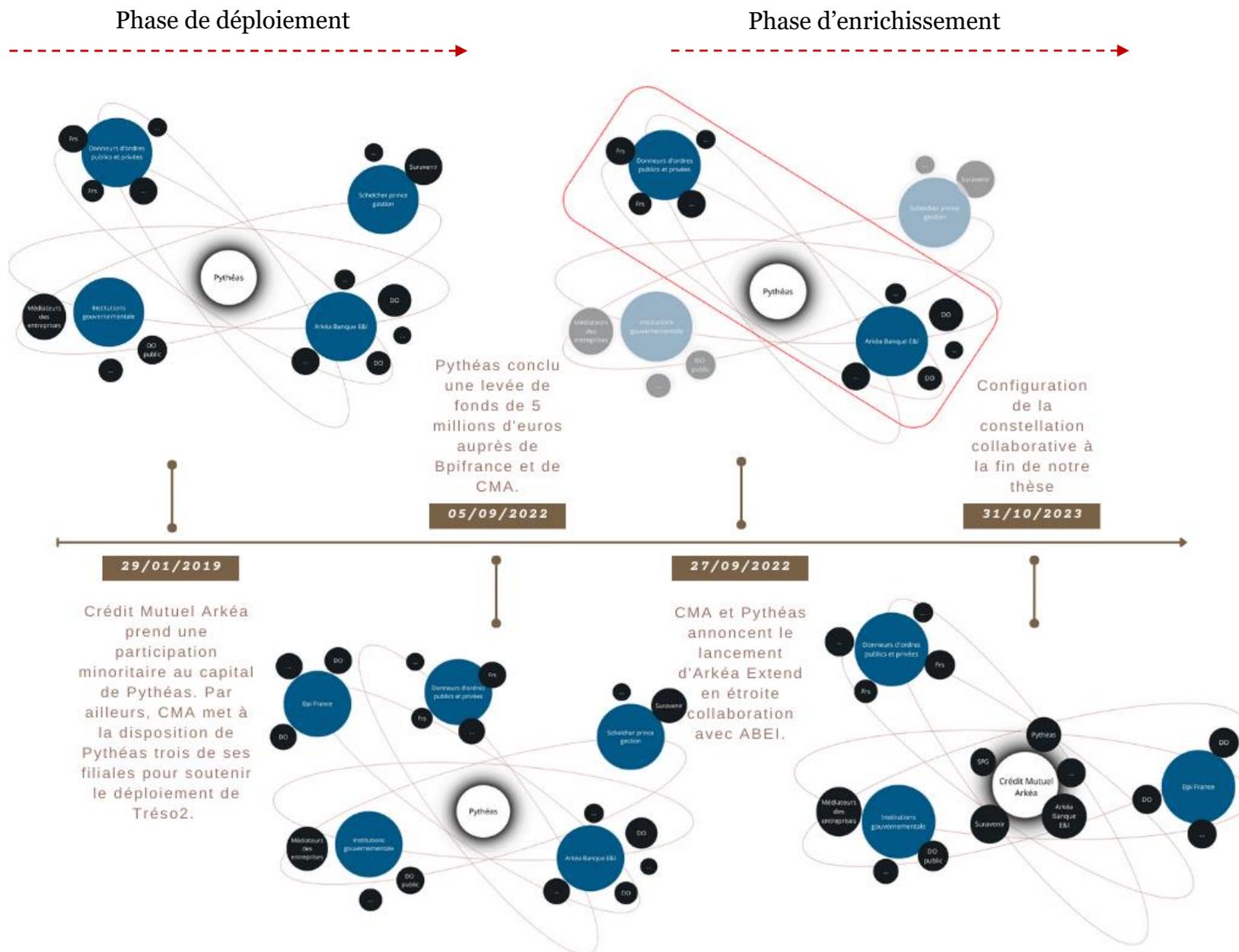
L'ouverture de la constellation collaborative a rendu possible des nouvelles perspectives et de nouveaux horizons. Cela peut faciliter l'expansion de la constellation en attirant de nouveaux acteurs, en élargissant les domaines d'application et en favorisant l'intégration de technologies innovantes. Cette ouverture peut également agir comme un catalyseur de croissance et de développement, créant ainsi une dynamique positive au sein de la constellation. En effet, l'intégration de nouveaux acteurs tels que les sociétés d'affacturage et les assureurs-crédit constituerai une perspective intéressante à explorer au sein de la CC. L'arrivée de ces acteurs spécialisés ouvrirait de nouvelles opportunités et renforcerait la robustesse du modèle. Cela renforcera la crédibilité et l'attrait de la CC aux yeux des potentielles parties prenantes externes. L'expertise des sociétés d'affacturage en matière de gestion des risques liés

aux factures impayées et de financement des besoins de trésorerie des acteurs constituerait un atout supplémentaire et complémentaire. De même, les assureurs-crédit fourniraient une assurance en plus de celles des en place. En contribuant à réduire les incertitudes financières et à protéger les acteurs contre les conséquences négatives des retards de paiement ou des défauts de paiement. L'implication de ces nouveaux acteurs, renforcerait ainsi la confiance mutuelle au sein de la constellation et favoriserait la stabilité. Par ailleurs, nous pouvons également imaginer l'arrivée des centrales d'achats au sein de la constellation. Elles regroupent les besoins d'approvisionnement de plusieurs DO, permettant ainsi l'afflux d'un nombre considérable des factures.

FIGURE 19 : LA CONSTELLATION COLLABORATIVE DE L'AIC



Cet état actuel de la constellation collaborative nous offre l'opportunité de construire une frise chronologique qui retrace en détail la dynamique de la transformation et de l'évolution continues de cette constellation au fil du temps.



## 2.1. LES 6 DIMENSIONS DE LA RÉSILIENCE DE LA CONSTELLATION COLLABORATIVE

---

Au cœur de la constellation collaborative, les éléments constitutifs de la résilience s'érigent en des piliers, revêtant un rôle essentiel dans le maintien de la stabilité et de l'efficacité du système. Ces éléments agissent de manière synergique pour renforcer les diverses dimensions de la constellation, conférant ainsi à celle-ci la capacité de faire face aux perturbations, de stimuler l'innovation et de favoriser la création de valeur. Les dimensions de la résilience des écosystèmes d'affaires collaboratifs (cf. tableau 3), telles que définies dans l'article de Ramezani et Camarinha-Matos (2020) intitulé « Approaches for resilience and antifragility in collaborative business ecosystems », ont été intégrées de manière approfondie en raison de leur pertinence et de leur applicabilité spécifique à la constellation collaborative. Nous avons identifié 6 dimensions cruciales pour la résilience de la constellation collaborative. Ces dimensions travaillent de concert, formant une structure solide qui permet à la constellation de prospérer dans un environnement en perpétuel changement, tout en conservant sa capacité à s'adapter aux défis émergents de manière souple et efficace.

### ***Agilité et adaptabilité***

L'évolution dynamique du modèle de la constellation collaborative met en évidence l'importance cruciale de l'agilité et de l'adaptabilité pour assurer sa résilience. Un aspect notable de cette flexibilité réside dans la transformation de la plateforme.

Initialement envisagée comme le pivot central du système, elle a évolué pour devenir un facilitateur plutôt qu'un point central immuable. Cette transition s'est avérée être un ajustement stratégique significatif, permettant à la constellation de naviguer avec succès à travers les changements et de s'ajuster continuellement pour répondre aux besoins en constante évolution de ses parties prenantes. Cette capacité à embrasser le changement et à remodeler les structures fondamentales selon les exigences changeantes a été un moteur essentiel de la résilience observée dans le modèle de la constellation collaborative.

### ***Cohésion***

La cohésion de l'unité au sein de la constellation collaborative découle de l'engagement éclairé de Crédit Mutuel Arkéa en tant que leader. Sa contribution a non seulement consolidé la confiance réciproque entre les acteurs, mais a également renforcé la cohésion essentielle à une collaboration fructueuse. La crédibilité de la banque, agissant comme pivot central, a joué un rôle prépondérant dans le renforcement des liens au sein de la constellation, façonnant ainsi un écosystème collaboratif robuste et pérenne.

### ***Diversité***

La diversité des acteurs au sein de la constellation, y compris l'intégration de la Bpifrance, démontre la diversité des talents et des styles de travail. Cette variété permet à la constellation d'offrir des alternatives pour faire face aux défis changeants, renforçant ainsi sa capacité à résister aux perturbations.

### ***Capacité organisationnelle***

Les structures, les politiques, les compétences et la culture des ressources humaines, influencés par la contribution de CMA, sont des facteurs clés de la résilience de la constellation. Une culture de résolution créative des problèmes, de responsabilité et de diversité des compétences contribue à la stabilité et à l'adaptabilité.

### ***Transformabilité***

La transformation de la constellation collaborative, notamment avec l'enrichissement du modèle avec le déploiement d'Extend, mais aussi l'intégration de nouveaux acteurs, illustre sa capacité à se transformer fondamentalement pour faire face aux dangers actuels et futurs. Cette capacité est essentielle pour maintenir la robustesse du modèle.

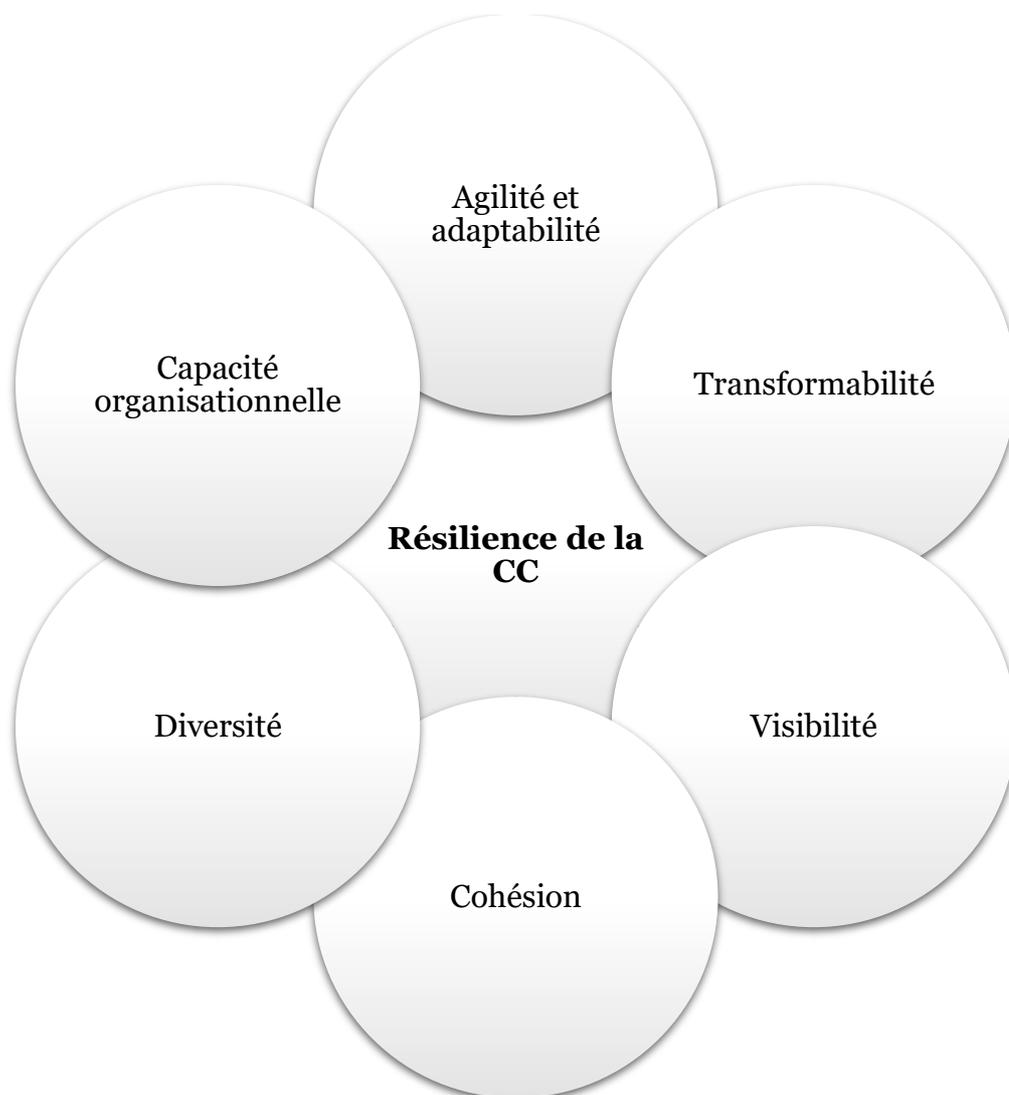
### ***Visibilité***

La présence de la plateforme numérique collaborative renforce la transparence du modèle, notamment la connaissance de l'état des actifs d'exploitation et de l'environnement de l'écosystème d'affaires. La transparence permet une prise de décision éclairée au sein de la constellation. Cela renforce sa capacité à anticiper les perturbations.

En outre, la présence de ces facteurs de résilience au sein de la constellation collaborative n'est pas seulement propice à sa stabilité, mais renforce également sa capacité à s'adapter aux perturbations, à stimuler l'innovation et à générer de la valeur. Le modèle de l'AIC demeure dynamique pour maintenir sa résilience face aux défis économiques, technologiques et sociaux, tout en encourageant une collaboration fructueuse entre les acteurs publics et privés. Ces éléments jouent un rôle essentiel dans la promotion de la résilience de la constellation collaborative de l'AIC. Cette

perspective nous amène à élaborer le modèle de la résilience de la constellation collaborative comme suit, en tirant parti des concepts que nous avons discutés précédemment.

FIGURE 21: LE MODELE DE LA RESILIENCE DE LA CC



### 3. LES CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE

---

---

Dans cette section, nous soulignons les contributions spécifiques de notre étude. En effet, notre étude de cas longitudinale sur le phénomène de la constellation collaborative de l'AIC apporte, aussi infime soient-elles, des contributions académiques et pratiques. Elle enrichit le corpus de connaissances existant en fournissant de nouvelles perspectives sur ce modèle organisationnel novateur et en explorant sa résilience.

#### 3.1. LES APPORTS ACADEMIQUES

---

D'un point de vue académique, notre étude contribue à la littérature sur la constellation collaborative, l'affacturage inversé collaboratif et la collaboration interorganisationnelle. En étudiant la constellation collaborative de l'AIC, nous analysons un contexte spécifique où plusieurs acteurs collaborent pour créer de la valeur. Cette approche permet d'approfondir notre compréhension des mécanismes de collaboration, des dynamiques entre les parties prenantes et des facteurs clés de succès de ce type de modèle. De plus, notre étude de cas longitudinale nous permet d'observer l'évolution de la constellation au fil du temps, ce qui offre des perspectives uniques sur la durabilité et l'adaptabilité de ce modèle.

En mettant en perspective nos résultats avec la littérature existante, notre étude contribue à enrichir le corpus de connaissances en apportant de nouvelles perspectives et en élargissant le champ d'application du modèle de constellation collaborative. Nos

résultats soulignent également la possibilité de l'utilisation de la CC dans d'autres domaines de recherche et de pratique, tels que l'innovation ouverte et le développement durable. Les principes de la collaboration, de la confiance mutuelle, de l'attractivité et du partage équitable de la valeur peuvent être appliqués à diverses situations et contribuer à la construction de modèles plus durables et résilients. Nous avons pu confirmer les liens de la CC de l'AIC avec des concepts théoriques pertinents tels que la théorie des systèmes adaptatifs complexes, la théorie des coûts de transaction et la collaboration interorganisationnelle. Cette mise en perspective a permis de situer notre recherche dans le contexte scientifique existant et de souligner son originalité et sa contribution spécifique. De surcroît, notre étude de cas longitudinale nous a permis d'explorer en profondeur l'AIC et de mettre en évidence le rôle central de la collaborativité, ainsi que le cadre propice à la création de valeur et à la construction de relations durables entre les parties prenantes, qu'offre ce modèle. Notre recherche contribue à la compréhension de la CC et propose des perspectives intéressantes pour la recherche future et la pratique.

### 3.2. LES APPORTS PRATIQUES

---

Sur le plan pratique, notre étude apporte des enseignements précieux aux acteurs impliqués au sein de la constellation collaborative de l'AIC. En analysant en profondeur les tenants et aboutissants de ce modèle, nous mettons en évidence les avantages potentiels, les risques inhérents et les opportunités qu'il offre aux entreprises. Ces résultats éclairants et concrets peuvent servir de guide aux acteurs souhaitant adopter un modèle similaire ou s'impliquer dans une constellation collaborative existante. Nos conclusions, peuvent également aider les décideurs et les

praticiens à mieux appréhender les défis et les stratégies de gestion associés à la collaboration interorganisationnelle et à la résilience d'un modèle organisationnel.

Cette recherche vise avant tout à apporter des éléments de réponse aux interrogations soulevées par la CMA concernant l'AIC. Notre étude s'inscrit dans une thèse en environnement de Cifre, ce qui lui confère une approche approfondie et académiquement rigoureuse. Nous espérons que l'ensemble des éléments mis en exergue durant notre recherche permettront de répondre de manière éclairée aux questionnements spécifiques de la CMA en ce qui concerne la résilience du modèle de l'AIC.

#### 4. LIMITES DE L'ETUDE ET PISTES DE RECHERCHE FUTURES

---

---

Nous reconnaissons les limites de notre étude et les contraintes qui pourraient avoir une incidence sur l'interprétation des résultats. Nous proposons également des pistes de recherche futures pour combler les lacunes identifiées et approfondir notre compréhension du sujet. De plus, ces pistes de recherche offrent des opportunités d'exploration et d'approfondissement pour la communauté scientifique intéressée par ce domaine.

Il convient de reconnaître que notre étude de cas longitudinale comporte certaines limites. Notre recherche était basée sur un cas spécifique et un contexte particulier, la constellation collaborative de l'AIC Arkéa-Pythéas, ce qui peut limiter la généralisation de nos conclusions. De plus, dès mes débuts, mon souci principal était de retranscrire de manière pragmatique ce travail doctoral. Étant quotidiennement immergé dans l'univers des praticiens, il m'était souvent difficile de trouver une passerelle concrète entre les théories académiques et la réalité du terrain, le « *pratico-pratique* » comme le disait si bien ma tutrice en entreprise, Catherine Gicquel. En ce qui concerne la collecte des données, bien que Catherine ait grandement facilité mon accès au terrain, j'ai rencontré certaines difficultés pour trouver les donneurs d'ordres à interviewer. Cette situation s'explique principalement par la typologie des acteurs impliqués dans le programme de l'AIC. Étant donné que les donneurs d'ordres sont des clients directs de la banque, il était délicat de solliciter leur participation à l'étude. Nous aurions également, souhaité interroger des fournisseurs présents dans le programme, car leur point de vue aurait permis de mieux comprendre leur expérience et leur perception de la constellation collaborative. Cependant, malgré nos efforts, aucun des donneurs

d'ordres n'a souhaité nous mettre en contact avec ses fournisseurs. Cette situation sur le terrain a éventuellement limité l'accès à des données plus approfondies, susceptibles d'enrichir nos analyses.

Ces limites identifiées dans notre étude de cas longitudinale sur la constellation collaborative de l'AIC ouvrent des perspectives intéressantes pour les recherches futures. Une direction prometteuse consisterait à mener une étude quantitative afin de confirmer les résultats obtenus dans cette thèse. Cette approche permettrait d'obtenir des données plus robustes et d'élargir l'échantillon d'étude, ce qui renforcerait la validité externe de nos conclusions. En complément de cette démarche quantitative, il serait également pertinent d'entamer des entretiens avec les fournisseurs, qui représentent finalement les acteurs centraux au sein de la constellation de l'AIC. Leur point de vue complémentaire enrichirait notre compréhension de ce modèle collaboratif et permettrait d'explorer plus en détail les impacts et les bénéfices perçus par ces acteurs clés.

Par ailleurs, l'évolution constante des environnements organisationnels et l'émergence de nouveaux modèles collaboratifs suscitent des questions intéressantes pour les recherches futures. Il serait pertinent d'approfondir notre compréhension des mécanismes de collaboration au sein de la constellation de l'AIC, en examinant plus spécifiquement les dynamiques de pouvoir, les modes de gouvernance et les processus décisionnels entre les parties prenantes. Cette perspective permettrait d'identifier les facteurs clés de succès qui favorisent la mise en place et le fonctionnement optimal de ces collaborations, ainsi que les éventuels obstacles à surmonter. Une étude comparative entre différentes constellations collaboratives dans des contextes variés

pourrait également fournir des *insights* précieux sur les spécificités et les transférabilités de ce modèle organisationnel.

Enfin, il conviendrait d'explorer d'autres domaines d'application de la constellation collaborative en dehors du secteur bancaire. Cette approche élargie permettrait d'identifier de nouvelles opportunités de collaboration dans des secteurs tels que l'industrie, les services, ou encore la santé. En étendant notre champ d'investigation, nous pourrions mieux comprendre les conditions et les facteurs clés de succès qui favorisent l'adoption et l'efficacité de ce modèle dans différents contextes.

---

## **CONCLUSION GENERALE**

---

Le constat formulé par un étudiant en master 2 en recherche, qui a été le déclencheur de cette étude, portait sur l'impact de l'AIC sur les performances des entreprises. Après avoir constaté que cette piste était pleinement explorée dans la littérature, nous avons opéré un changement de cap vers une problématique moins explorée, qui concerne le modèle organisationnel de l'AIC. Ce choix découle principalement de notre enracinement épistémologique pragmatiste, conjugué à l'influence directe de notre terrain d'étude. Ainsi, notre intérêt s'est porté sur la résilience du modèle constellaire de l'AIC. À travers nos allers-retours entre la revue de la littérature et le terrain, nous avons affiné au fil du temps notre question de recherche. Dans un premier temps, nous nous sommes interrogés sur le rôle de chaque acteur au sein de la constellation. Ensuite, nous avons examiné l'apport de la notion de collaborativité dans ce modèle. Enfin, nous nous sommes penchés sur l'importance du modèle constellaire dans la résilience de l'AIC. En effet, le cadre conceptuel de la constellation collaborative nous a permis d'approfondir notre sujet et d'étudier ses différentes dimensions de manière rigoureuse et approfondie.

Nous avons érigé notre thèse en deux grandes parties. La première explore la littérature pertinente et établit un cadre conceptuel solide, mettant en lumière l'émergence du concept de la constellation collaborative et réalisant une revue détaillée de la littérature sur l'AIC. Le chapitre 1 analyse l'AIC, définissant ses contours et explorant sa transition vers la constellation collaborative. Le chapitre 2 offre une analyse contextuelle, explorant l'évolution des modèles organisationnels, les théories sous-jacentes, et définissant les questions clés pour l'étude de cas.

La seconde partie se consacre à l'étude empirique, focalisée sur l'évolution de la constellation collaborative de l'AIC. Le chapitre 3 établit les bases épistémologiques,

présente la méthodologie, et introduit le cas de la constellation Arkea-Pytheas. Le chapitre 4 explore l'étude de cas longitudinale, détaillant les phases de développement de la constellation collaborative. Le chapitre 5 conclut en discutant de la création de valeur collaborative, de la nécessité de transformer les mentalités, des contributions de la recherche, de ses limites et des pistes pour des recherches futures.

Notre étude de cas longitudinale, étalée sur une période de trois ans, nous a conduit à examiner de près le rôle spécifique de chaque acteur clé au sein de la constellation, ainsi que leurs attentes et perspectives lors de la première collecte de données. Forts des résultats obtenus, nous avons ensuite orienté nos efforts vers l'étude de l'évolution du modèle dans le temps. Durant cette étape, nous avons identifié deux dimensions essentielles à la résilience de la constellation collaborative : l'attractivité et la stabilité. Plusieurs leviers ont été mis en évidence, contribuant à la réalisation de ces deux dimensions clés.

Ces résultats soulignent l'importance de l'engagement de tous les acteurs impliqués, ainsi que de leur capacité à créer de la valeur fondée sur une dynamique collaborative. Ils soulignent également l'importance de la réduction des risques comme élément clé pour accroître l'attractivité du modèle et renforcer sa résilience. En effet, en minimisant les risques et en favorisant un environnement sécurisé, les acteurs sont plus enclins à s'engager activement dans la collaboration et à tirer parti des avantages mutuels offerts par la constellation. De plus, la transformation continue du modèle organisationnel joue un rôle crucial dans son évolution et sa capacité à s'adapter aux changements du contexte économique et des besoins des parties prenantes. Cette transformation peut impliquer des ajustements dans la gouvernance, l'enrichissement de l'offre, les mécanismes de coordination et les modalités de partage des bénéfices.

Mais également, l'ouverture du système à de nouveaux acteurs, tels que les sociétés d'affacturage et les assureurs-crédit, renforcerait sa robustesse et sa crédibilité. De ce fait, la transformation du modèle permet de nourrir le pouvoir attractif de celui-ci. Cela permet d'exploiter pleinement le potentiel de la constellation collaborative et de générer une valeur accrue pour l'ensemble des parties prenantes.

En outre, nos résultats mettent en lumière l'importance cruciale d'établissement un environnement de confiance entre les parties prenante de la constellation. En effet, il est crucial d'assurer un partage équitable de la valeur afin de favoriser la stabilité et la pérennité du modèle. En instaurant des relations basées sur la confiance mutuelle, les acteurs sont davantage enclins à collaborer de manière transparente, à partager les risques et les bénéfices de manière équitable, et à travailler ensemble vers des objectifs communs. Cette confiance mutuelle et ce partage équitable de la valeur contribuent à renforcer la cohésion et la solidarité au sein de la constellation, créant ainsi un socle solide pour la pérennité du modèle et la réalisation de résultats durables. Ainsi, il est essentiel d'accorder une attention particulière à la construction et au maintien d'une confiance solide entre les acteurs, en mettant en place des mécanismes de gouvernance appropriés, des processus de prise de décision participatifs et des politiques de partage équitable de la valeur.

En fin de compte, avec du recul, une question émerge quant à savoir si nous avons assisté au déclin d'un modèle organisationnel. En effet, la constellation collaborative, telle que nous l'avons observée au début de notre étude, a connu une évolution significative. Nous sommes passés d'un modèle où plusieurs ESA pouvaient coexister à une organisation centralisée administrée par CMA. Mes préoccupations initiales quant à la tentation de CMA de capturer davantage de valeur au détriment des autres

parties prenantes persistent toujours. Je me demande si ce système évoluera une fois de plus !

---

## **BIBLIOGRAPHIE**

---

## **A**

- Aaronson, D., Bostic, R., Huck, P., Townsend, R., (2004), « Supplier relationships and small business use of trade credit », *Journal of Urban Economics*, pp. 46-67
- Aggarwal, V., Siggelkow, N., et Singh, H. (2011), « Governing collaborative activity : Interdependence and the impact of coordination and exploration », *Strategic Management Journal*, 32(7), 705–730.
- Alammary A., Alhazmi S., Almasri M., Gillani S., (2019), « Blockchain-based applications in education: A systematic review », *Applied Sciences (Switzerland)*, 9 (12), art. no. 400.  
DOI : 10.3390/app9122400
- Alarefi M., (2023), « Adoption of IoT by telecommunication companies in GCC : The role of blockchain », *Decision Science Letters*, 12 (1), pp. 55 - 68, DOI : 10.5267/j.dsl.2022.10.006
- Alzhrani, F. E., Saeedi K. A., et Zhao, L., (2022), « A Taxonomy for Characterizing Blockchain Systems », in *IEEE Access*, vol. 10, pp. 110568-110589.

## **B**

- Bahinipati, B., Kanda, A., et Deshmukh, S. (2009), « Horizontal collaboration in semiconductor manufacturing industry supply chain : An evaluation of collaboration intensity index. » *Computers & Industrial Engineering*, 57(3), 880–895.
- Baños-Caballero, S., García-Teruel, J., et Martínez-Solano, P., (2016), « Financing of working capital requirement, financial flexibility and SME performance ». *Journal of Business Economics and Management*, 17(6), 1189-1204.  
<https://doi.org/10.3846/16111699.2015.1081272>

- Banque de France, (2020), « Observatoire des délais de paiement ». Rapport annuel de 2019.
- Baumard, P., Donada, C., Ibert, J., & Xuereb, J. M., (2007), « La collecte de données et la gestion de leurs sources » (No. hal-00324538).
- Bergadaà M. et Nyeck S. (1992), « Recherche en marketing : un état des controverses », *Recherche et Applications en Marketing*, 7, 3, 23-44
- Bréchet J-P, Desreumaux A., (1998), « Le thème de la valeur en sciences de gestion. Représentations et paradoxes », *Valeur, Marché et Organisation*, Actes des XIVème Journées Nationales des I.A.E ., Nantes, pp. 27-52.
- Bryant, C., Camerinelli, E., (2013), « Supply Chain Finance », EBA (Euro Banking Association)

## C

- Cadenasso, M.L., Pickett, S.T.A., Grove, J.M. (2006), « Dimensions of ecosystem complexity: heterogeneity, connectivity, and history » *Ecol. Complex.*, pp. 1-12
- Cadiou, C. et Cadiou, K. (2020), « Constellation fictionnelle : un film sur la transformation de la Supply Chain Finance », papier de conférence, AIM2020
- Camarinha-Matos, L. et Afsarmanesh, H. (2004), « The emerging discipline of collaborative networks », conference paper, IFIP Advances in Information and Communication Technology.
- Camarinha-Matos, L.M., Afsarmanesh, H., Galeano, N. and Molina, A., (2009), « Collaborative Networked Organizations : Concepts and Practice in Manufacturing Enterprises », *Computers & Industrial Engineering*, 57(1), pp.46-60 (2009).

- Caniato F., Gelsomino L.M., Perego A. et Ronchi S. (2016), « Does finance solve the supply chain financing problem ? », *Supply Chain Management : An International Journal*, vol. 21, p. 534-549.
- Cao, M. et Zhang, Q. (2011), « Supply chain collaboration : impact on collaborative advantage and firm performance », *Journal of Operations Management*, Vol. 29 No. 3, pp. 163-180.
- Carvalho, H., Machado, V. C., Tavares, J. G., (2012), « A mapping framework for assessing supply chain resilience » *Int. J. Logist. Syst. Manag.*, 12 (3), pp. 354-373.
- Castaldo, S., Premazzi, K., Zerbini, F., (2010), « The meaning(s) of trust. a content analysis on the diverse conceptualizations of trust in scholarly research on business relationships », *J. Bus. Ethics*, 96 (4), pp. 657-668
- Chen, X., Liu, C. et Li, S. (2019) « The role of supply chain finance in improving the competitive advantage of online retailing enterprises » *Electronic Commerce Research and Applications*.
- Coricelli, F. and Masten, I. (2004), « Growth and Volatility in Transition Countries : The Role of Credit », IMF, Washington, DC.
- Corsaro, D., et Snehota, I. (2011), « Alignment and misalignment in business relationships », *Industrial Marketing Management*, 40, 1042–1054.

## **D**

- David, A., 2000, « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées ». *Les nouvelles fondations des sciences de gestion – Eléments d'épistémologie de la recherche en management*, p.83-110.
- Davarzani, H., Norrman, A., (2014), « Dual versus triple sourcing : decision-making under the risk of supply disruption », *WSEAS Trans. Bus. Econ.* pp. 550-561

- Deschenaux, F. (2007), « Guide d'introduction au logiciel qsr nvivo 7. » Trois-Rivières, Association pour la recherche qualitative.
- Demica, S., (2007), « The growing role of supply chain finance in a changing world », Demica Report Series.
- Dixit, A. et Skeath, S. (2004), « Games of strategy », W.W. Norton & Company, New York.

## **E**

- Ellram, L., Tate, W., Billington, C., (2004), « Understanding and managing the services supply chain », *J. Supply Chain Manag.*, 40 (2004), pp. 17-32
- Ettiggoffer, D. et Van Beneden, P. (2000), « Mét@organisations, les modèles d'entreprises créateurs de valeur », Village Mondial, Paris.

## **F**

- Fairchild, A. (2005), « Intelligent matching : Integrating efficiencies in the financial supply chain », *Supply Chain Management : An International Journal* 10 : 244-48.
- Fellenz, M., Augustenborg, C., Brady, M., Greene, J., (2009), « Requirements for an evolving model of supply chain finance : a technology and service providers perspective », *Commun. IBIMA*, 10 (29), pp. 227-235.
- Fjeldstad, Ø., Snow, C., Miles, R., et Lettl, C. (2012), « The architecture of collaboration. », *Strategic Management Journal*, 33(6), 734-750.
- Freire W.P., Melo W.S., Nascimento V.D.D., De Sa A.O., (2021), « Blockchain-based Maritime Monitoring System », *IEEE International Workshop on Metrology*

for the Sea: Learning to Measure Sea Health Parameters, MetroSea 2021 - Proceedings, pp. 394 – 399 DOI: 10.1109/MetroSea52177.2021.9611587

- Fu, J., Cbb, F., Hui, S., Yang, Y., Bz, E., (2020) « Towards an integrated conceptual framework of supply chain finance : an information processing perspective », *Int. J. Prod. Econ.*, 219, pp. 18-30

## **G**

- Garça, P., Camarinha-Matos, L., (2017), « Performance indicators for collaborative business ecosystems, literature review and trends », *Technological Forecasting and Social Change* Volume 116, March 2017, Pages 237-255.
- Gelsomino, L. U. C. A., Mangiaracina, R., Perego, A., & Tumino, A. (2016). Supply chain finance : A literature review. *International Journal of Physical Distribution & Logistics*, 46, 348– 366.
- Gelsomino, L.M., de Boer, L.M., Steeman, M., Perego, A. (2019), « An optimisation strategy for concurrent Supply Chain Finance schemes ». *J. Purch. Supply Manag.* pp. 85-196
- Gnyawali, D. et Park, B. (2011). « Co-opetition between giants : Collaboration with competitors for technology innovation » *Research Policy*, 40, pp. 650-663.
- Goyal, S., (1985), « Economic order quantity under conditions of permissible delay in payment », *Journal of the Operational Research Society*, pp. 335-338
- Gourisetti, S. N. G., Mylrea M. et Patangia, H., 2020, « Evaluation and Demonstration of Blockchain Applicability Framework », dans *IEEE TRANSACTIONS ON ENGINEERING MANAGEMENT*, vol. 67, no. 4, pp. 1142-1156, doi : 10.1109/TEM.2019.2928280.

- Guida M., Moretto, A.M., Caniato, F. (2021), « How to select a Supply Chain Finance solution ? ». *Journal of Purchasing and Supply Management*, Volume 27, Issue 4.

## **H**

- Haley, C., Higgins, R., (1973), « Inventory policy and trade financing », *Management Science*, pp. 464-471
- Hill, C. et Jones, G. (2010), « Strategic management theory: An integrated approach », South-Western, New York.
- Hlady Rispal, M., (2002), « La collecte des données, La méthode des cas », De Boeck Supérieur « Perspectives marketing », p. 111-136.
- Hoarau C., Teller R., (2001), « Création de valeur et management de l'entreprise », Ed. Vuibert, pp 224.
- Hofmann, Erik, et Stefan Zumsteg. (2015), « Win-win and no-win situations in supply chain finance : The case of accounts receivable programs », In *Supply Chain Forum : An International Journal*, vol. 16, No. 3. pp. 30–50.
- Holling, C.S. (1986), « The resilience of terrestrial ecosystems ; local surprise and global change » W.C. Clark, R.E. Munn (Eds.), *Sustainable Development of the Biosphere*, Cambridge University Press, Cambridge, U.K, pp. 292-317
- Holling, C.S., Gunderson, L.H. (2002), « Resilience and adaptive cycles », *Panarchy: Understanding Transformations in Human and Natural Systems*, Island Press, Washington, DC, pp. 25-62
- Huberman A.M. et Miles M.B. (1991), « Analyse des données qualitatives », Bruxelles, De Boeck.

## **I**

- Iansiti, M., Lakhani, K. R., (2017), « The truth about blockchain », *Harv. Bus. Rev.*, pp. 118-127
- Ivashina, V. and Scharfstein, D. (2010), “Bank lending during the financial crisis of 2008”, *Journal of Financial Economics*, Vol. 97 No. 3, pp. 319–338.

## **J**

- Jaber, M.Y. and Osman, I.H. (2006), “Coordinating a two-level supply chain with delay in payments and profit sharing”, *Computers & Industrial Engineering*, Vol. 50 No. 4, pp. 385–400.
- Janssen, M., « The architecture and business value of a semi-cooperative, agent-based supply chain management system », *Electron. Commer. Res. Appl.*, 4 (4) (2006), pp. 315-328
- Jiang, R., Kang, Y., Liu, Y., Liang, Z., Duan, Y., Sun, Y., Liu, J., (2022), « A trust transitivity model of small and medium-sized manufacturing enterprises under blockchain-based supply chain finance », *International Journal of Production Economics*, Volume 247,108469.
- Jobin, M. H. & Friel, T. (2001). Sur la piste de la création durable de valeur à travers la chaîne logistique. *Logistique & Management*, 27-33.
- Jüttner, U., Maklan, S., (2011), « Supply chain resilience in the global financial crisis : an empirical study », *Supply Chain Manag.*, 16 (4) (2011), pp. 246-259,

## **K**

- Klapper, L.F. (2006), “The role of factoring for financing small and medium enterprises”, *Journal of Banking & Finance*, Vol. 30 No. 11, pp. 3111–3130.

- Klapper, L.F. and Randall, D. (2011), “Financial Crisis and Supply-Chain Financing”, *Trade Finance during the Great Trade Collapse*, p. 73.

## **L**

- Lamoureux, J.-F. and Evans, T.A. (2011), *Supply Chain Finance : A New Means to Support the Competitiveness and Resilience of Global Value Chains*, No. 2179944, Social Science Research Network, Rochester, NY
- Lee, C.H. and Rhee, B.D. (2011), « Trade credit for supply chain coordination », *European Journal of Operational Research*, Vol. 214 No. 1, pp. 136–146.
- Legrand, M., Labajo-Hurtado, R., Rodríguez-Antón, L., et Doce, Y., 2022, « Price arbitrage optimization of a photovoltaic power plant with liquid air energy storage », *Implementation to the Spanish case. Energy*, 239, 121957.
- Lengnick-Hall, C.A., Beck, T.E., Lengnick-Hall, M.L, (2011), « Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management », *Hum. Resour. Manag. Rev.*, 21 (3) (2011), pp. 243-255.
- Liebl J., Hartmann E. et Feisel E. (2016). « Reverse factoring in the supply chain : Objectives, antecedents and implementation barriers ». *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 46, p. 393-413.
- Limburg, K.E., O'Neill, R.V., Costanza, R., Farber, S. (2002), « Complex systems and valuation », *Ecol. Econ.*, 41, pp. 409-420
- Lin, C., Tsai, H. -L., et Wu, J. (2014), « Collaboration strategy decision-making using the Miles and Snow typology », *Journal of Business Research*, 67(9), 1979–1990.
- Loignon, S., (2017), « Big Bang Blockchain : La seconde révolution d'Internet. », Tallandier.

- Long, Y., Zhang, J., Ai, R., (2019), « Research on the optimization of supply chain financial system based on blockchain technology », *Southwest Financ*, pp. 72-79
- Lu Wang, Xin (Robert) Luo, Frank Lee, Jose Benitez, (2022), « Value creation in blockchain-driven supply chain finance », *Information & Management*, Volume 59, Issue 7,  
<https://doi.org/10.1016/j.im.2021.103510>.

## **M**

- Marak, Z. R., et Pillai D., (2019), « Factors, Outcome, and the Solutions of Supply Chain Finance : Review and the Future Directions ». *Journal of Risk and Financial Management*.
- Martin, J., (2017), « Suppliers' participation in supply chain finance practices : Predictors and outcomes », *International Journal of Integrated Supply Management* 11 : 193–216.
- Mazars (2012), « Livre blanc Reverse Factoring », Mazars, Communication -Broch 72 - FR 03/12.
- Meerow, S., Newell, J.P. (2015), « Resilience and complexity : a bibliometric review and prospects for industrial ecology » *J. Ind. Ecol.*, 19 (2) (2015), pp. 236-251.
- Moore, J. (1993), « Predators and Prey : A New Ecology of Competition », *Harvard Business Review*, 71(3), 75-86.
- Moore J.-F. (1996), « The Death of Competition - Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems », Ed. Harper Business, New York.

- Moretto, A. et Caniato, F. (2021), « Can Supply Chain Finance help mitigate the financial disruption brought by Covid-19 ? », *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 27, No. 4.
- Mouchot, C. (2003), « Méthodologie économique », *Seuil*, p.26-27, 14 février.

## **N**

- Narayanan, S., Narasimhan, R., Schoenherr, T., (2015), « Assessing the contingent effects of collaboration on agility performance in buyer–supplier relationships », *J. Operat. Manag.*, 33–34 (2015), pp. 140-154
- Nguyêne-Duy, V., et Luckerhoff, J., (2006), « Constructivisme/positivisme : où en sommes-nous avec cette opposition ? », *Recherches Qualitatives – Hors Série – numéro 5* – pp. 1-3. Actes du colloque.
- Nienhuis, J.J., Cortet, M. and Lycklama, D. (2013), « Real-time financing: Extending e-invoicing to real-time SME financing », *Journal of Payments Strategy & Systems*, Vol. 7 No. 3, pp. 232–245.

## **O**

- Öberg, C. (2015), « What creates a collaboration-level identity? », Örebro University, School of Business, SE-701 82 Örebro, Sweden.
- Oh, J. et Rhee, S. (2010), « Influences of supplier capabilities and collaboration in new car development on competitive advantage of carmakers », *Management Decision*.

## **P**

- Paliszkievicz, J., Chen, K., (2021), « Trust, Organizations and the Digital Economy : Theory and Practice », Taylor and Francis, pp. 9-28

- Parida, R., Dash, M., Kumar, A., Zavadskas, E., Luthra, S., Mulat-weldemeskel, E., (2021), « Evolution of supply chain finance : A comprehensive review and proposed research directions with network clustering analysis », *Sustainable Development*, 30(5), 1343–1369. [https:// doi.org/10.1002/sd.2272](https://doi.org/10.1002/sd.2272).
- Pfohl, H. et Gomm, M. (2009), « Supply chain finance : optimizing financial flows in supply chains », *Logist. Res.*, pp. 149-161
- Phan, D., (2003), « E-business development for competitive advantages : a case study », *Inf. Manage.*, 40 (6) (2003), pp. 581-590
- Ponomarov, S., Holcomb, M. (2009), « Understanding the concept of supply chain resilience », *The International Journal of Logistics Management* 20(1), pp. 124-143.
- Poppo, L., Zhou, K., Li, J., (2016), « When can you trust ? Calculative trust, relational trust, and supplier performance », *Strat. Manag. J.*, 37 (4) (2016), pp. 724-741
- Porac, J., Thomas, H. et Baden-Fuller, C. (2011), « Competitive Groups as Cognitive Communities: The Case of Scottish Knitwear Manufacturers Revisited », *Journal of Management Studies*, 48 (3), pp. 646-664.
- Porter, M., (1989), « From competitive advantage to corporate strategy », *Readings Strat. Manage.* Springer pp. 234-255
- Porter, M., (1980), « Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competition », New York, 300.
- Powell, W., White, D, Koput, K., et Owen-Smith, J. (2005), « Network dynamics and field evolution : the growth of interorganizational collaboration in the life sciences », *American Journal Sociology*, Vol. 110 No. 4, pp. 1132-1205.

## Q

- Qorri, A., Gashi, S., & Kraslawski, A. (2021). Performance outcomes of supply chain practices for sustainable development: A meta-analysis of moderators. *Sustainable Development*, 29(1), 194–216.
- Quan, L., (2002), « Research on SMEs Financing under Asymmetric Information - Also on the development of small and medium-sized financial institutions in China », *Management World* (2002), pp. 144-145

## R

- Raddatz, C. (2010), « Credit Chains and Sectoral Comovement : Does the Use of Trade Credit Amplify Sectoral Shocks ? », *The Review of Economics and Statistics*, Vol. 92 No. 4, pp. 985–1003.
- Ramezani, J., Camarinha-Matos, L. (2020), « Approaches for resilience and antifragility in collaborative business ecosystems », *Technological Forecasting and Social Change*, vol 151.
- Randall, W., et Farris, M., (2019), « Supply chain financing : using cash-to-cash variables to strengthen the supply chain », *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 39(8).
- Romero, D. et Molina, A., (2011), « Collaborative Networked Organisations and Customer Communities : Value Co-creation and Co-innovation in the Networking Era », *Production Planning & Control*, 22(5-6), pp.447-472 (2011).
- Romero-Torres, A. (2020), « Asymmetry of stakeholders' perceptions as an obstacle for collaboration in inter-organizational projects : The case of medicine traceability projects ».
- Rappin, B. (2011), « De l'unité ontologique des épistémologies gestionnaires et de ses conséquences », *Management & Avenir*, 43, 476-489.

- Rosas, J., Macedo, P., et Camarinha-Matos, L. (2011), « Extended competencies model for collaborative networks », *Production Planning & Control*, 22(5/6), 501–517.

## **S**

- Saari A., Junnila S., Vimpari J., (2022), « Blockchain’s Grand Promise for the Real Estate Sector : A Systematic Review », *Applied Sciences (Switzerland)*, 12 (23), art. no. 11940.  
DOI : 10.3390/app122311940
- Sara, S., Mahtab, K., Joseph, S., (2019), « Blockchain technology and its relationships to sustainable supply chain management », *Int. J. Prod. Res.*, pp. 2117-2135
- San DelowSki, M. (1995). « Focus on qualitative methods. Sample size in qualitative research », *Research in Nursing and Health*, 18, p. 178-183.
- Schmitt, A. J., Singh, M., (2012), « A quantitative analysis of disruption risk in a multi-echelon supply chain », *Int. J. Prod. Econ.*, 139 (1), pp. 22-32,
- Setianto, R., Sipayung, R., et Azman-Saini W., (2022), « Working capital financing and corporate profitability in the ASEAN region : The role of financial development ». *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 10(1), 51-64.  
<https://doi.org/10.15678/EBER.2022.100104>
- Shenkar, O., et Reuer, J. (2006), « Handbook of strategic alliances », Sage Publications.
- Shubhani Aggarwal, Neeraj Kumar, (2021), « Chapter Fifteen - Blockchain 2.0: Smart contracts☆☆Working model », *Advances in Computers*, Elsevier, Volume 121, Pages 301-322, ISSN 0065-2458, ISBN 9780128219911

- Spiggle S. (1994), « Analysis and interpretation of qualitative data in consumer research », *Journal of Consumer Research*, 21, 3, 491-503.
- Stefan, S., Ronny, S., (2017), « Blockchain technology as an enabler of severces systems:a structured literature review », *Explor. Serv. Sci.*, 279, pp. 12-23

## **T**

- Ta, Ha, Terry L. Esper, Kenneth F. et Sebastian G-D. (2018), « Trustworthiness Change and Relationship Continuity after Contract Breach in Financial Supply Chains ». *Journal of Supply Chain Management*, 54 : 42–61.
- Tandon, A., Dhir, A., Islam, K., et Mäntymäki, M., (2020), « Blockchain in healthcare: A systematic literature review synthesizing framework and future research agenda », *COMPUT. IND.*, vol. 122.
- Teng, J., Chang, C., Goyal, S., (2005), « Optimal pricing and ordering policy under permissible delay in payments », *International Journal of Production Economics*, pp. 121-129.
- Templar, S., Findlay, C., & Hofmann, E. (2016), « Financing the end-to-end supply chain : A reference guide to supply chain finance » Kogan Page.
- Thorne, S. E., (2008), « Interpretive Description », Walnut Creek, Left Cost Press.
- Thorne, S. E. (2016) « Interpretive Description », *Qualitative Research for Applied Practice*, (2e éd.). New York, Routledge.
- Tsao, Y., Sheen, G., (2008), « Dynamic pricing, promotion and replenishment policies for a deteriorating item under permissible delay in payments », *Computers & Operations Research*, pp. 3562-3580

## **W**

- Wacheux, F., (1996), « Méthodes qualitatives et recherche en gestion ». *Economica*.
- Walker, B., Holling, C.S., Carpenter, S.R., Kinzig, A., (2004), « Resilience, adaptability and transformability in social–ecological systems », *Ecol. Soc.*, p. 5
- Wandfluh, Matthias, Hofmann E., et Schoensleben, P. (2016), « Financing buyer–supplier dyads : An empirical analysis on financial collaboration in the supply chain ». *International Journal of Logistics Research and Applications* 19 : 200–17.
- Wu, Y., Wang, Y., Xu, X. et Chen, X., (2019), « Collect payment early, late, or through a third party's reverse factoring in a supply chain ». *International Journal of production Economics*, Volume 218, 2019, Pages 245-259
- Wuttke, D., Constantin B., et Michael H. (2013a). « Focusing the financial flow of supply chains: An empirical investigation of financial supply chain management ». *International Journal of Production Economics* 145 : 773–89.
- Wuttke, D., Constantin B., Kai F., et Michael H. (2013b), « Managing the innovation adoption of supply chain finance - Empirical evidence from six European case studies ». *Journal of Business Logistics* 34 :148–66.
- Wuttke D., Blome C., Heese H. et Protopappa-Sieke M. (2016). « Supply chain finance : Optimal introduction and adoption decisions », *International Journal of Production Economics*, vol. 178, p. 72-81.

## **X**

- Xie, S., Hu, W., (2020), « Research on the construction of supply chain financing service platform based on blockchain technology », *J. Finance Econ.*, pp. 85-90

## Y

- Yan, N., Xu, X., Huang, W., (2021), « Supplier's capacity investment strategy with factoring finance », *International Journal of Production Economics*, Volume 238, 108149, <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108149>.
- Yan X., Wang D., Zhou Y., Zhang X., Zhou C., Xia C., (2021), « Research on Industrial Blockchain : Concept, Architecture and Development », *Proceedings of 3rd International Conference on Civil Aviation Safety and Information Technology* DOI : 10.1109/ICCASIT53235.2021.9633447
- Yin R.K. (1984), « Case Study Research : Design and Methods », Beverly Hills, CA, Sage Publications.
  - (1989), « Case Study Research : Design and Methods », édition révisée, Newbury Park, CA, Sage Publications.
  - (2003), « Case Study Research : Design and Methods », 3ème édition, Thousand Oaks, CA, Sage Publications.
  - (2009), « Case Study Research : Design and Methods », 4ème édition, Thousand Oaks, CA, Sage Publications.
  - (2012), « Applications of Case Study Research », 3ème édition, Thousand Oaks, CA, Sage Publications.

## Z

- Zhao, Z., Wang, P., Chen, J., & Zhang, F., 2021, « Economic spillover effect of grass-based livestock husbandry on agricultural production - A case study in Hulun Buir, China », *Technological Forecasting and Social Change*, 168, 120752.

- Zhang, C. (2016), « Small and medium-sized enterprises closed-loop supply chain finance risk based on evolutionary game theory and system dynamics ». Journal of Shanghai Jiaotong University
- Zhang, Y., Li, P., Yang, S.A., Huang, S., (2022), « Inventory financing under Risk-Adjusted-Return-On-Capital criterion », Naval Research Logistics, 69(1), pp. 92-109
- Zheng K., Liu Y., Dai C., Duan Y., Huang X., (2018), « Model Checking PBFT Consensus Mechanism in Healthcare Blockchain Network » Proceedings of 9th International Conference on Information Technology in Medicine and Education. DOI : 10.1109/ITME.2018.00196
- Zhou, Y., (1997), « The Effect of the delayed payment for purchasing cost on the optimal order policy of inventory system », Systems Engineering Theory and Practice, pp. 116-120
- Zhu, X., He, Q., Guo, S., (2018), « On the role of blockchain technology in supply chain finance », China Bus. Market, 32 , pp. 111-119

---

# TABLE DES MATIERES

---

<i>Remerciements</i> .....	5
<i>Organisation de la thèse</i> .....	10
<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	11
<b>PREMIERE PARTIE LA CONSTELLATION COLLABORATIVE</b> .....	29
<b>CHAPITRE 1 L'ANALYSE CONCEPTUELLE DE L'AFFACTURAGE INVERSE COLLABORATIF</b> .....	31
<b>1. L'AIC : ETUDE DE LA LITTERATURE</b> .....	32
1.1. L'AIC, UN DISPOSITIF DE FINANCEMENT DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT .....	32
1.1.1. Définitions et concepts .....	35
1.2. LA COLLABORATION, LA PIERRE ANGULAIRE DU FCA .....	39
1.2.1. Gestion des risques de la chaîne d'approvisionnement .....	43
1.2.1.1. Réduction des risques financiers .....	44
1.2.1.2. Réduction de l'asymétrie de l'information .....	47
1.2.1.3. Amélioration de la relation de confiance au sein de la CA .....	50
1.2.1.4. Amélioration de la performance de la CA .....	54
1.2.1.4.1. L'amélioration du flux physique au sein de la CA .....	54
1.2.1.4.2. L'optimisation du Besoin en Fonds de Roulement .....	56
2. DE L'AIC A LA CONSTELLATION COLLABORATIVE : LE MODELE ORGANISATIONNEL .....	59
2.1. L'AFFACTURAGE TRADITIONNEL .....	60
2.2. L'AFFACTURAGE INVERSE COLLABORATIF .....	66
2.2.1. Les avantages de l'AIC .....	70
2.2.1.1. Pour les donneurs d'ordres .....	71
2.2.1.2. Pour les fournisseurs .....	72
2.2.2. Les Facteurs d'adoption de l'AIC .....	73
2.2.2.1. Le pouvoir de négociation du donneur d'ordres .....	75
2.2.2.2. L'influence des technologies financières sur l'adoption de l'AIC .....	76
<b>SYNTHESE DU CHAPITRE 1</b> .....	79
<b>CHAPITRE 2 L'ANALYSE CONTEXTUELLE DE L'ETUDE</b> .....	83
<b>1. LA DYNAMIQUE D'EVOLUTION DU MODELE : LA COMPLEXITE EN ACTION</b> .....	84
1.1. LE MODELE CONSTELLAIRE DE SURMAN ET SURMAN (2006) .....	85
1.2. LE MODELE CONSTELLAIRE DE CADIOU ET CADIOU (2020) .....	88
1.3. LES ECOSYSTEMES D'AFFAIRES, L'ANCETRE DE LA CONSTELLATION COLLABORATIVE ? .....	91
1.3.1. Les écosystèmes d'affaires, définitions .....	92

1.3.2.	Le Classement des ESA par Koenig (2012) .....	94
1.4.	LA CC vs L'ESA .....	98
<b>2.</b>	<b>L'ANALYSE LONGITUDINALE : LA DEMARCHE ANALYTIQUE DE L'EVOLUTION DU MODELE .....</b>	<b>101</b>
2.1.	LA RESILIENCE DE LA CONSTALLATION COLLABORATIVE .....	102
2.1.1.	Définitions de la résilience organisationnelle .....	103
2.1.2.	La résilience appliquée aux écosystèmes d'affaires .....	110
2.1.2.1.	<b>Le renforcement de la résilience des ESA</b> .....	110
2.2.	LA THEORIE DES COUTS DE TRANSACTION.....	116
2.2.1.	Postulat comportementaux des agents.....	118
2.2.1.1.	<b>Les caractéristiques des transactions</b> .....	118
2.2.1.2.	<b>Les modes de gouvernances</b> .....	119
2.3.	LES SYSTEMES ADAPTATIFS COMPLEXES.....	119
<b>3.</b>	<b>QUESTION DE RECHERCHE .....</b>	<b>122</b>
	<b>SECONDE PARTIE L'ETUDE DE CAS : L'EVOLUTION DE LA CONSTELLATION PYTHEAS .....</b>	<b>125</b>
	<b>CHAPITRE 3 LA PRESENTATION DE L'ETUDE .....</b>	<b>127</b>
	<b>EMPIRIQUE .....</b>	<b>127</b>
<b>1.</b>	<b>LE TERREAU EPISTEMOLOGIQUE DE LA THESE.....</b>	<b>128</b>
1.1.	L'EPISTEMOLOGIE : UNE PERSPECTIVE SUR LES FONDEMENTS DE LA CONNAISSANCE .....	128
1.1.1.	<i>La connaissance objectiviste</i> .....	130
1.1.2.	<i>La connaissance subjectiviste</i> .....	132
1.2.	LE POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE .....	133
<b>2.</b>	<b>CONDUITE DE L'ETUDE DE CAS .....</b>	<b>139</b>
2.1.	LE POUVOIR DIRECTEUR DU TERRAIN .....	139
2.1.1.	<i>Une démarche inductive</i> .....	140
2.2.	CONCEPTION DE L'ETUDE DE CAS.....	142
2.2.1.	<i>étude de cas longitudinale unique</i> .....	142
2.2.2.	<i>Le protocole méthodologique de l'étude de cas</i> .....	148
2.2.3.	<i>Échantillon du cas</i> .....	151
2.2.4.	<i>La collecte</i> .....	155
2.2.4.1.	<b>L'observation participante</b> .....	160
2.2.4.2.	<b>Justification du Choix des entretiens sémi-directifs</b> .....	162
2.2.4.3.	<b>Autres sources de Données</b> .....	170
2.2.5.	<i>L'analyse des données</i> .....	173
2.2.5.1.	<b>Procédures de codage et abstraction</b> .....	174
2.2.5.2.	<b>Interprétation des données</b> .....	178
2.2.6.	<i>La fiabilité et la validité de la recherche</i> .....	179

<b>3.</b>	<b>PRESENTATION DU CAS : LA CONSTELLATION ARKEA-PYTHEAS .....</b>	<b>183</b>
3.1.	L'ECOSYSTEME DE CREDIT MUTUEL ARKEA.....	183
3.2.	ARKEA BANQUE ENTREPRISES ET INSTITUTIONNELS, LA SOCIETE HOTE .....	186
3.3.	PYTHEAS CAPITAL ADVISORS .....	188
<b>CHAPITRE 4 LA CONTRIBUTION A L'EMERGENCE DE LA CONSTELLATION COLLABORATIVE : UNE ETUDE DE CAS LONGITUDINALE .....</b>		<b>190</b>
<b>1.</b>	<b>ANALYSE DE LA CONSTELLATION COLLABORATIVE EN PHASE DE DEPLOIEMENT .....</b>	<b>191</b>
1.1.	LE TRAITEMENT DES INFORMATIONS : L'ANALYSE DES ENTRETIENS .....	191
1.2.	LES RESULTATS OBTENUS.....	195
1.3.	DESCRYPTAGE DU DISPOSITIF DE L'AIC .....	198
1.3.1.	<i>Les Principaux acteurs de la constellation collaborative .....</i>	<i>198</i>
1.3.1.1.	<b>La Plateforme numérique Trésor2.....</b>	<b>200</b>
1.3.1.2.	<b>Le facilitateur, chef d'orchestre ?.....</b>	<b>204</b>
1.3.1.3.	<b>Le donneur d'ordres, le maillon essentiel de la chaîne .....</b>	<b>206</b>
1.3.2.	<i>Les facteurs déterminants de la collaboration au sein de l'AIC.....</i>	<i>208</i>
1.3.2.1.	<b>l'AIC exhorte à une « innovation comportementale » .....</b>	<b>208</b>
1.3.2.2.	<b>Confiance, un prérequis pour collaborer .....</b>	<b>211</b>
1.3.2.3.	<b>Solvabilisation des petites entreprises .....</b>	<b>212</b>
1.4.	CONCLUSION DE L'ANALYSE DE LA PHASE DU DEPLOIEMENT .....	215
<b>2.</b>	<b>ANALYSE DE LA CONSTELLATION COLLABORATIVE EN PHASE DE L'ENRICHISSEMENT.....</b>	<b>218</b>
2.1.	L'ATTRACTIVITE, UNE DIMENSION ESSENTIELLE POUR LA RESILIENCE DU MODELE .....	222
2.1.1.	<i>La création de valeur, un déterminant de l'attractivité.....</i>	<i>227</i>
2.1.1.1.	Performances financières.....	230
2.1.1.2.	Performances opérationnelles .....	234
2.1.1.3.	Performance ESG.....	237
2.1.2.	<i>La massification, une variable importante .....</i>	<i>238</i>
2.1.3.	<i>La réduction des risques .....</i>	<i>243</i>
2.1.4.	<i>La transformation.....</i>	<i>245</i>
2.2.	LA STABILITE, LA CONDITION ESSENTIELLE POUR LA PERENNITE DU MODELE .....	253
2.2.1.	<i>Partage de la valeur .....</i>	<i>255</i>
2.2.2.	<i>La confiance.....</i>	<i>258</i>
2.3.	CONCLUSION DE L'ANALYSE DE LA PHASE D'ENRICHISSEMENT .....	259
<b>CHAPITRE 5 DISCUSSION ET CONTRIBUTIONS .....</b>		<b>264</b>
<b>1.</b>	<b>LA CREATION DE VALEUR COLLABORATIVE : LA DIFFICILE EQUATION DE SA REPARTITION .....</b>	<b>265</b>
1.1.	LA CREATION DE VALEUR COLLABORATIVE (CVC) AU SEIN DE LA CONSTELLATION .....	267
1.2.	LES DEFIS DE LA REPARTITION DE LA VALEUR COLLABORATIVE .....	273

<b>2.</b>	<b>LA TRANSFORMATION DES MENTALITES : UN ENJEU POUR ORGANISER LA RESILIENCE .....</b>	<b>279</b>
2.1.	LES 6 DIMENSIONS DE LA RESILIENCE DE LA CONSTELLATION COLLABORATIVE.....	285
<b>3.</b>	<b>LES CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE.....</b>	<b>289</b>
3.1.	LES APPORTS ACADEMIQUES.....	289
3.2.	LES APPORTS PRATIQUES.....	290
<b>4.</b>	<b>LIMITES DE L'ETUDE ET PISTES DE RECHERCHE FUTURES.....</b>	<b>292</b>
	<i>Conclusion générale</i> .....	295
	<i>Bibliographie</i> .....	300
	<i>Table des matières</i> .....	318
	<i>Listes des figures</i> .....	322
	<i>Listes des Tableaux</i> .....	323
	<i>Encadrés</i> .....	324
	<i>Annexes</i> .....	325

---

## LISTES DES FIGURES

---

Figure 1 : publications scientifique traitant du FCA .....	34
Figure 2 : schéma de l'affacturage .....	64
Figure 3 : Affacturage inversé collaboratif .....	69
Figure 4 : Le modèle constellaire de Surman et Surman (2006). .....	87
Figure 5 : le modèle constellaire de Cadiou et Cadiou (2020).....	90
Figure 6 : Les types d'ESA. ....	95
Figure 7 : de la démarche inductive à la démarche déductive (Mouchot, 2003). ....	140
Figure 8 : CODAGE ET ANALYSE DES DONNEES QUALITATIVEs (DESCHENAUX, 2007).....	176
Figure 9 : EXTRAIT DE L'UTILISATION DU LOGICIEL NVIVO .....	177
Figure 10 : IMPLANTATION DE CMA .....	185
Figure 11: IMPLANTATION D'ABEI.....	187
Figure 12 : la constellation collaborative de l'AIC.....	199
Figure 13 : les facteurs de l'enrichissement de la constellation collaborative. ....	221
Figure 14 : la géométrie de la collaboration au sein d'Arkéa-Extend .....	250
Figure 15 : la collaboration collaborative en 2023 .....	252
Figure 16 : L'Attractivité .....	261
Figure 17 : La Stabilité .....	262
Figure 18 : LE modèle DE LA REPARTITION equitable DE LA VALEUR COLLABORATIVE au sein de la CC.....	276
Figure 19 : LA CONSTELLATION COLLABORATIVE DE L'AIC.....	282
Figure 20 : L'évolution de la constellation collaborative dans le temps .....	284
Figure 21: Le modèle de la résilience de la CC .....	288

---

## LISTES DES TABLEAUX

---

Tableau 1 : la comparaison entre de l'ESA et la CC.....	98
Tableau 2 : les définitions de la résilience en fonction des domaines (Ramezani et Camarinha-Matos, 2020).....	105
Tableau 3 : Les différentes capacités qui renforcent la résilience d'un ESA (Ramezani et Camarinha-Matos, 2020).....	111
Tableau 4 : LES POSITIONS EPISTEMOLOGIQUES EN RECHERCHE ET EN GESTION (PIERRET ET SEVILLE, 2003).....	138
Tableau 5 : AVANTAGES ET INCONVENIENTS DE LA METHODE INDUCTIVE..	141
Tableau 6 : COMPARAISON ENTRE L'ETUDE DE CAS UNIQUE ET L'ETUDE DE CAS MULTIPLES.....	143
Tableau 7 : DEUX SERIES DE COLLECTES DE DONNEES .....	145
Tableau 8 : SYNTHESE DES SOURCES DE DONNEES .....	147
Tableau 9 : typologies des études de cas (Ayerbe et Missonier, 2006). .....	150
Tableau 10 : Entretiens semi-directifs .....	153
Tableau 11 : les différentes techniques de collecte des données, inspiré du tableau de Yin (1994).....	158
Tableau 12 : Autres sources des données .....	171
Tableau 13 : Autres sources des données (suite).....	173
Tableau 14 : CRITERES DE VALIDITES DE LA RECHERCHE .....	180
Tableau 15 : Entretiens sémi-directifs phase de déploiement .....	192
Tableau 16 : AUTRES SOURCES DE DONNEES PHASE DE DEPLOIEMENT .....	193
Tableau 17 : analyse de contenu .....	195
Tableau 18 : ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS PHASE D'ENRICHISSEMENT.....	219
Tableau 19 : AUTRES SOURCES DE DONNEES PHASE D'ENRICHISSEMENT ...	220
Tableau 20 : la dimension « Attractivité » .....	224
Tableau 21 : les sous-thèmes de la variable « création de valeur » .....	227
Tableau 22 : les performances financières engendrées par la constellation .....	233
Tableau 23 : les performances opérationnelles engendrées par la constellation.....	236
Tableau 24 : les sous-thèmes de la variable « Massification » .....	239

Tableau 25 : la dimension « Stabilité » .....	253
Tableau 26 : Typologie de la CVC au sein de la constellation collaborative.....	270

---

## ENCADRES

---

<b><i>Encadré 1 : Quelques chiffres sur l'affacturage</i></b> .....	62
Encadré 2 : Guide d'entretien pour les DO .....	165
Encadré 3 : Guide d'entretien pour les experts.....	169
<b><i>Encadré 4 : Fonctionnement du pricing de la plateforme par Sylvain</i></b> .	203
<b><i>Encadré 5 : extrait du communiqué de presse de CMA du 27/09/2022</i></b> .	249

---

## ANNEXES

---

Annexe 1 : Les entité du groupe CMA .....	326
Annexe 2 : Communiqué de presse : Levée de fonds .....	327
Annexe 3 : Communiqué de presse : Déploiement d'Extend.....	329
Annexe 4 : Annexe 4 : Communiqué de presse : Trésor2 .....	332
Annexe 5 : Communiqué de presse : entrée dans le capital de Pythéas .....	334
Annexe 6 : Graphique hiérarchique de tous les codes .....	336
Annexe 7 : Graphique hiérarchique de l'analyse de la phase de déploiement .....	337
Annexe 8 : Graphique hiérarchique de l'analyse de la phase de l'enrichissement....	338
Annexe 9 : Comparaison des code Frédéric Ronal - Ludovic Sarda.....	339
Annexe 10 : COMPARAISON DES CODE Christopher – Damie .....	340
Annexe 11 : COMPARAISON DES CODE GERARD – CHRISTOPHER .....	340
Annexe 12 : COMPARAISON DES CODE Richard – Ludovic.....	341
Annexe 13 : COMPARAISON DES CODE RICHARD - Frédéric.....	342

## ANNEXE 1 : LES ENTITE DU GROUPE CMA

### BANQUE DE DÉTAIL

Crédit Mutuel de Bretagne Crédit Mutuel du Sud-Ouest	Fortuneo Banque Keytrade Bank	CFCAL Financo
RÉSEAUX COOPÉRATIFS	BANQUE EN LIGNE	RÉSEAUX SPÉCIALISÉS
Pumpkin    Au Max pour Moi		
FINTECHS		

### ASSURANCES • GESTION D'ACTIFS

Suravenir	Suravenir Assurances	Novelia	Arkéa Investment Services
ASSURANCE-VIE	ASSURANCES BIENS ET PERSONNES	COURTAGE	GESTION D'ACTIFS

### ENTREPRISES ET INSTITUTIONNELS

Arkéa Banque Entreprises et Institutionnels	Arkéa Crédit Bail	Arkéa Capital	Arkéa Lending Services	BRESSST Smart Sciences and Startups
RÉSEAU BANCAIRE	LEASING, CRÉDIT-BAIL	CAPITAL INVESTISSEMENT	PLATEFORME DE FINANCEMENT	ACCOMPAGNEMENT DES FINTECHS

### ACTIVITÉS EXTRA-BANCAIRES

Arkéa On life	Arkéa Immobilier Conseil	Armorique Habitat	Groupe IZIMMO	Arkéa FLEX
------------------	-----------------------------	----------------------	------------------	---------------

### MARCHÉ DU B TO B

Procapital	Arkéa Banking Services	NEXTALK	MONEXT
SERVICES TITRES	PRESTATIONS BANCAIRES EN MARQUE BLANCHE		SERVICES DE PAIEMENT

## ANNEXE 2 : COMMUNIQUE DE PRESSE : LEVEE DE FONDS



Communiqué de presse

## La fintech Pythéas Capital Advisors lève 5 millions d'euros auprès de Bpifrance et du Crédit Mutuel Arkéa pour accélérer le déploiement de sa plateforme Trésos2

Paris, Biarritz, le 5 septembre 2022 – Pythéas Capital Advisors, acteur indépendant dédié aux solutions de gestion, de paiement et de financement des factures au service des entreprises (affacturage inversé, escompte dynamique, différé de paiement) annonce aujourd'hui la finalisation d'une levée de fonds de 5 millions d'euros auprès de Bpifrance et de son actionnaire historique Crédit Mutuel Arkéa.

Cette levée s'inscrit dans le projet d'élargir l'offre de services de TRESO2, avec pour ambition de devenir PDP (Plateforme de Dématérialisation Partenaire) dans le cadre du passage à la facturation électronique et ainsi faciliter le paiement et le financement des factures avec l'appui de partenaires bancaires.

Créée en 2015, Pythéas Capital Advisors propose une offre de solutions innovantes dans la gestion, le paiement et le financement des factures à destination des entreprises. La société a pour ADN d'allier technologie, innovation financière et responsabilité sociétale des entreprises. Sa mission est de bâtir un nouveau contrat social entre les acteurs économiques pour optimiser la trésorerie des donneurs d'ordres et de leurs fournisseurs afin de lutter contre les retards de paiement. Aujourd'hui l'entreprise emploie 20 salariés entre Paris et Biarritz, avec l'objectif de doubler ses effectifs d'ici 2023. Pythéas Capital Advisors a déployé plus de 200 millions d'euros d'encours pour financer l'achat et le paiement des factures et veut doubler ce chiffre d'ici un an.

### La révolution du paiement fournisseurs en simplifiant le processus P2P (procure to pay)

TRESO2 est une plateforme SaaS modulaire entièrement ouverte avec ses partenaires et clients grâce à ses API (interface de programmation d'application). Elle se décline autour de 3 modules :

- Conformity : module de gestion de la conformité fournisseur
- Invoice Hub : module de traitements des factures
- Funding : paiement, paiement fournisseur anticipé et différé de paiement avec ou sans financement (dynamic discounting)

Aujourd'hui la solution TRESO2 permet à plus de 250 sociétés européennes d'obtenir un paiement anticipé ou un différé de paiement de leurs factures.

Le Crédit Mutuel Arkéa, qui accompagne Pythéas Capital Advisors en tant qu'actionnaire minoritaire depuis 2019, et Bpifrance, déjà partenaire de la plateforme TRESO2, prennent part à l'augmentation de capital de cette fintech afin d'accompagner sa croissance. Cette levée de fonds permettra ainsi à Pythéas Capital Advisors d'accélérer le développement de sa plateforme, de soutenir le déploiement de son offre auprès des acheteurs européens et d'attirer des financeurs bancaires étrangers. La société ambitionne également de répondre à de nouveaux challenges en devenant une plateforme de dématérialisation.

**Ludovic Sarda, Président fondateur de Pythéas Capital Advisors**, ajoute : « Cette levée de fonds va nous permettre d'accélérer notre développement et de consolider nos partenariats industriels avec le groupe Crédit Mutuel Arkéa et Bpifrance. Ensemble nous apportons une offre pour aider les entreprises dans leur transition à la facturation électronique et nous proposons des nouvelles solutions de paiement et de financement du BFR afin de les soutenir dans leur croissance. »

**Arnaud Caudoux, Directeur général adjoint de Bpifrance, en charge des Finances, des Risques, des Systèmes d'Information et du métier Garantie** : « Bpifrance a été impressionné par l'agilité de Pythéas à offrir,

via sa plateforme Treso2, des solutions modulaires de financement et de digitalisation du poste client. Nous nous réjouissons d'accompagner Pythéas dans sa nouvelle phase de développement en amont de la réforme relative à la facturation électronique obligatoire, qui doit entrer en vigueur en France à partir de 2024 et qui sera une nouvelle étape importante dans la transition numérique des entreprises. »

**Bertrand Blanpain, Directeur général délégué du Crédit Mutuel Arkéa, en charge du Pôle Entreprises et Institutionnels** : « Nous sommes très fiers de poursuivre notre collaboration avec Pythéas Capital Advisors et d'accompagner le développement de solutions innovantes très pointues, à la fois sur le plan technologique, financier et sociétal, telles que la plateforme TRESO2. Cet engagement renouvelé illustre la logique partenariale qui anime le Crédit Mutuel Arkéa ainsi que la volonté du groupe d'accompagner l'écosystème fintech de manière responsable et exigeante, en cohérence avec nos ambitions stratégiques et notre Raison d'être. En tant qu'acteur de référence de cet environnement, nous allons continuer à capitaliser sur nos acquis et Pythéas Capital Advisors représente en ce sens un très bel exemple de réussite. »

#### Contacts presse

##### **Pythéas Capital Advisors**

Ludovic SARDA  
06 46 14 26 01  
[ludovic.sarda@pytheascapital.com](mailto:ludovic.sarda@pytheascapital.com)

##### **Bpifrance**

Sophie Santandrea  
07 88 09 28 17  
[sophie.santandrea@bpifrance.fr](mailto:sophie.santandrea@bpifrance.fr)

##### **Crédit Mutuel Arkéa**

Ariane Le Berre-Lemahieu  
02 98 00 22 99  
[ariane.le-berre-lemahieu@arkea.com](mailto:ariane.le-berre-lemahieu@arkea.com)

#### **À propos de Pythéas Capital Advisors**

Pytheas Capital Advisors est une FinTech spécialisée sur des solutions de financement alternatives adossées à des actifs réels dont les créances commerciales. Grâce à sa plateforme technologique innovante TRESO2 et son savoir-faire dans le financement, elle révolutionne le paiement des fournisseurs avec une solution de paiement responsable et d'optimisation de la trésorerie.

Plus d'informations sur :

[www.pytheascapital.com](http://www.pytheascapital.com)

[www.treso2.com](http://www.treso2.com)

#### **À propos de Bpifrance**

Bpifrance finance les entreprises – à chaque étape de leur développement – en crédit, en garantie et en fonds propres. Bpifrance les accompagne dans leurs projets d'innovation et à l'international. Bpifrance assure aussi leur activité export à travers une large gamme de produits. Conseil, université, mise en réseau et programme d'accélération à destination des startups, des PME et des ETI font également partie de l'offre proposée aux entrepreneurs.

Grâce à Bpifrance et ses 50 implantations régionales, les entrepreneurs bénéficient d'un interlocuteur proche, unique et efficace pour les accompagner à faire face à leurs défis.

Plus d'informations sur : [www.bpifrance.fr](http://www.bpifrance.fr)

Suivez-nous sur Twitter : [@Bpifrance](https://twitter.com/Bpifrance) - [@BpifrancePresse](https://twitter.com/BpifrancePresse)

#### **À propos du groupe Crédit Mutuel Arkéa**

Le groupe Crédit Mutuel Arkéa est composé des fédérations du Crédit Mutuel de Bretagne, du Sud-Ouest et de leurs caisses locales adhérentes, ainsi que d'une quarantaine de filiales spécialisées (Fortuneo, Monext, Arkéa Banque Entreprises et Institutionnels, Arkéa Investment Services, Suravenir...). Il compte plus de 11 000 salariés, 2 800 administrateurs, plus de 5 millions de sociétaires et clients dans la bancassurance et affiche un

## ANNEXE 3 : COMMUNIQUE DE PRESSE : DEPLOIEMENT D'EXTEND

Crédit Mutuel  
ARKEATRESO2  
PAR PYTHEAS CAPITAL ADVISORS

## Communiqué de presse

Modèle partenarial

**Le Crédit Mutuel Arkéa et Pythéas Capital Advisors renforcent leur collaboration au travers d'une solution de financement innovante à destination des entreprises donneurs d'ordres**

Brest, le 27 septembre 2022 - Le Crédit Mutuel Arkéa et Pythéas Capital Advisors annoncent le lancement d'ARKEA EXTEND, une solution de financement innovante accessible via la plateforme collaborative de gestion de factures TRESO2. Développée en étroite collaboration avec Arkéa Banque Entreprises et Institutionnels et distribuée par cette filiale dédiée au financement des entreprises, des institutionnels et des professionnels de l'immobilier, la solution ARKEA EXTEND offre aux entreprises donneurs d'ordres une solution de financement permettant d'assurer leurs paiements à échéance, en différé ou par anticipation, tout en bénéficiant d'un univers de facturation numérique.

Actionnaire minoritaire de Pythéas Capital Advisors depuis 2019, le groupe Crédit Mutuel Arkéa a pris part début septembre 2022 à l'augmentation de capital de la fintech afin d'accompagner sa croissance et le développement de nouvelles solutions. En tant qu'investisseur engagé dans le développement de l'écosystème fintech, le Crédit Mutuel Arkéa avait déjà accompagné Pythéas Capital Advisors en 2021 pour le déploiement de TRESO2, une plateforme collaborative de gestion de factures fondée sur l'affacturage inversé (reverse factoring). La co-construction avec Arkéa Banque Entreprises et Institutionnels de la solution ARKEA EXTEND s'inscrit ainsi dans la continuité de la stratégie partenariale mise en œuvre par le groupe et illustre concrètement le rôle joué par le Crédit Mutuel Arkéa en tant qu'actionnaire de proximité.

**Une synergie d'expertises au service d'une solution innovante**

Spécialisé dans l'optimisation du paiement fournisseur, Pythéas Capital Advisors s'est appuyé, pour concevoir ARKEA EXTEND, sur la puissance de TRESO2. Cette plateforme numérique offre aux donneurs d'ordres clients d'Arkéa Banque Entreprises et Institutionnels la possibilité de régler leurs fournisseurs par anticipation, avant la date d'échéance contractuelle de la facture, grâce à un crédit de trésorerie dédié.

Cette ligne de crédit, mise en place par Arkéa Banque Entreprises et Institutionnels, protège la trésorerie de ses clients donneurs d'ordres. ARKEA EXTEND permet aussi au donneur d'ordres de différer le paiement de ses factures tout en assurant le fournisseur d'un paiement à l'échéance. Ce service participe au financement du BFR (besoin en fonds de roulement) du donneur d'ordres.

Convaincu par la vision novatrice et par l'expertise digitale de Pythéas Capital Advisor, le Crédit Mutuel Arkéa a décidé de mettre son savoir-faire en ingénierie financière au service du développement de cette nouvelle offre à travers sa filiale Arkéa Banque Entreprises et Institutionnels. ARKEA EXTEND permet ainsi aux entreprises de régler leurs fournisseurs et sous-traitants en France comme à l'international via la plateforme TRESO2. Le paiement est financé par Arkéa Banque Entreprises et Institutionnels, après analyse et validation de la solvabilité de l'entreprise donneur d'ordres. L'interface entre la plateforme TRESO2 et les services de la banque est réalisée grâce à une API (Application Programming Interface) spécialement conçue pour le dispositif. Elle permet de débloquer automatiquement les crédits destinés à financer le paiement des factures.

#### **Accompagner les entreprises vers la facturation dématérialisée**

La solution ARKEA EXTEND permet aussi aux entreprises d'anticiper les prochaines évolutions réglementaires en matière de facturation électronique. La dématérialisation des factures sera en effet rendue obligatoire entre 2024 et 2026 ; elle devrait faciliter le respect des délais de paiement, encore responsable de nombreuses faillites d'entreprises, surtout sur le segment des PME. En offrant la possibilité de gérer leur trésorerie via une plateforme numérique tout en bénéficiant d'un service de centralisation des paiements, ARKEA EXTEND vise à favoriser l'accompagnement de l'ensemble du tissu économique dans sa transition vers la facturation électronique. La solution ARKEA EXTEND et la plateforme TRESO2 donnent dès lors la possibilité aux entreprises de consolider et fidéliser l'ensemble de leur supply chain en leur proposant de renforcer la relation avec leurs fournisseurs dans un contexte économique de plus en plus complexe.

Bertrand Blanpain, Président du Directoire d'Arkéa Banque Entreprises et Institutionnels, commente : « *Le financement représente un défi majeur pour l'ensemble du tissu économique. L'expertise de Pythéas Capital Advisors sur la gestion du paiement fournisseur répond de manière pertinente et innovante aux enjeux actuels des entreprises et de leurs fournisseurs. La solution que nous avons développée ensemble permet de bénéficier de cette expertise très pointue et de notre savoir-faire en matière de financement. Cette collaboration s'inscrit dans le prolongement de notre action partenariale et illustre concrètement le rôle du Crédit Mutuel Arkéa en tant qu'actionnaire responsable et engagé pour le développement de l'écosystème fintech.* »

Ludovic Sarda, Président fondateur de Pythéas Capital Advisors, ajoute : « *Nous sommes heureux d'apporter une solution innovante co-développée autour de nos savoir-faire respectifs et qui s'inscrit dans notre logique de proposer des solutions agiles au service des banques. Cette nouvelle offre renforce notre position sur la facturation électronique, la centralisation et l'automatisation des paiements fournisseurs ainsi que le financement du paiement anticipé ou différé. Il s'agit d'une avancée importante qui démontre notre capacité à nous intégrer avec les services d'une banque tout en permettant d'offrir une solution de financement rapide pour les entreprises dans un contexte*

*économique incertain. Je tiens à remercier le Crédit Mutuel Arkéa pour sa confiance, et je suis ravi de pouvoir poursuivre ce partenariat qui s'inscrit dans l'engagement responsable des relations entre les donneurs d'ordres et leurs fournisseurs. »*

#### **A propos du Crédit Mutuel Arkéa**

Le groupe coopératif Crédit Mutuel Arkéa est composé des fédérations du Crédit Mutuel de Bretagne, du Sud-Ouest et de leurs caisses locales adhérentes, ainsi que d'une quarantaine de filiales spécialisées (Fortuneo, Monext, Arkéa Banque Entreprises et Institutionnels, Arkéa Investment Services, Suravenir ...). Il compte plus de 11 000 salariés, 2 800 administrateurs, plus de 5 millions de sociétaires et clients dans la bancassurance et affiche un total de bilan de 182,4 milliards d'euros.

Premier groupe bancaire à se doter d'une Raison d'être en 2019, Crédit Mutuel Arkéa est devenu une société à mission en 2022 et s'engage au travers de son plan stratégique "Transitions 2024" à pratiquer une finance au service des territoires et de leurs acteurs afin de se positionner comme le partenaire financier agile et innovant des transitions d'avenir.

Présent sur l'ensemble du territoire national, le Crédit Mutuel Arkéa a fait le choix de maintenir ses centres de décisions en région. Il est un acteur majeur de la création d'emploi sur ses territoires, et s'appuie sur une dynamique de recrutement continue. Le groupe a acquis la conviction que le développement local ne peut se faire qu'en alliant le financier et l'extra-financier. C'est la raison pour laquelle Crédit Mutuel Arkéa est la première banque française à avoir développé une méthode inédite de calcul de la performance globale. Cela lui permet de prendre en compte l'ensemble des impacts financiers, sociaux, sociétaux et environnementaux de ses activités et celles de ses parties prenantes.

Contact Presse : Ariane Le Berre-Lemahieu - 02 98 00 22 99 - [ariane.le-berre-lemahieu@arkea.com](mailto:ariane.le-berre-lemahieu@arkea.com)

Suivez l'actualité du Crédit Mutuel Arkéa sur les réseaux sociaux - c m - a r k e a . c o m

#### **A propos d'Arkéa Banque Entreprises et Institutionnels**

Arkéa Banque Entreprises et Institutionnels est la filiale du groupe Crédit Mutuel Arkéa dédiée aux marchés des entreprises (PME & ETI), des acteurs publics et institutionnels locaux et des professionnels de l'immobilier. La banque accompagne 15 000 acteurs économiques partout en France à travers ses 21 implantations. Elle propose à ses clients une offre complète (financements, traitement des flux, moyens de paiement, épargne, assurances, opérations de salle des marchés, opcv, etc.). Plus d'informations sur : [www.arkea-banque-ei.com](http://www.arkea-banque-ei.com)

Contact presse : Kablé Communication - 06 82 25 73 85 - [catherine.kable@kable-communication.com](mailto:catherine.kable@kable-communication.com)

#### **A propos de Pythéas Capital Advisors**

Pythéas Capital Advisors est une FinTech spécialisée dans le financement, le paiement et la facturation électronique. Grâce à sa plateforme technologique innovante TRESO2 et son savoir-faire dans le financement, elle révolutionne le paiement des fournisseurs avec une solution de paiement responsable et d'optimisation de la trésorerie.

TRESO2 est une plateforme SaaS modulaire entièrement ouverte avec ses partenaires et clients grâce à ses API (interface de programmation d'application). Elle se décline autour de 3 modules :

- Conformity : module de gestion de la conformité fournisseur
- Invoice Hub : module de traitements des factures

## ANNEXE 4 : ANNEXE 4 : COMMUNIQUE DE PRESSE : TRESO2



Communiqué de presse

Supply chain

### **Crédit Mutuel Arkéa et Pythéas Capital Advisors améliorent la relation entre donneurs d'ordres et fournisseurs via une plateforme collaborative de gestion et paiement des factures**

*Paris, le 23 février 2021* – Le Crédit Mutuel Arkéa et Pythéas Capital Advisors déploient une plateforme collaborative de gestion de factures, TRESO2. Il s'agit d'une solution alternative de financement à destination des entreprises et des donneurs d'ordres publics. En alliant leurs expertises et leurs moyens, le Crédit Mutuel Arkéa et Pythéas Capital Advisors ont développé une offre hybride qui permet à la fois de sécuriser la supply chain des acheteurs et d'optimiser le pilotage de la trésorerie pour les sous-traitants et leurs donneurs d'ordres. TRESO2 renforce et apaise les relations donneurs d'ordres/fournisseurs, en contribuant à la réduction des retards de paiement.

En janvier 2019, le groupe bancaire Crédit Mutuel Arkéa annonçait sa prise de participation minoritaire au capital de Pythéas Capital Advisors, spécialisée en solutions de financement alternatives pour les entreprises. Convaincu du potentiel de Pythéas Capital Advisors, le Crédit Mutuel Arkéa faisait le choix d'accompagner la fintech dans la poursuite de son développement et contribuait à l'émergence et à l'industrialisation de son offre de Paiement Fournisseurs Anticipé (ex-affacturage inversé collaboratif). En deux ans, de nombreuses synergies entre les différentes entités du groupe de services financiers et les équipes de Pythéas Capital Advisors se sont développées : aujourd'hui, la banque du groupe Arkéa, dédiée aux clients entreprises et institutionnels – Arkéa Banque Entreprises et Institutionnels – devient distributeur de l'offre TRESO2.

#### **Un assemblage de compétences**

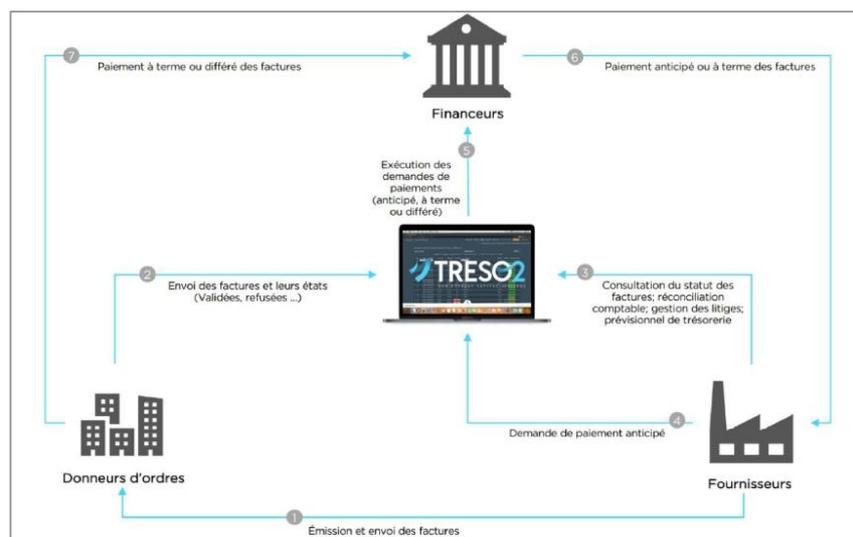
Le Crédit Mutuel Arkéa a mis son ingénierie financière et ses moyens financiers au service de Pythéas Capital Advisors qui, pour sa part, a apporté son expertise numérique et sa vision novatrice de la relation fournisseurs. En associant leurs compétences, les partenaires ont déployé une offre hybride, innovante, qui répond à un réel besoin des clients entreprises ou institutionnels. TRESO2 entend réinventer la relation entre donneurs d'ordres et fournisseurs. Par un traitement collaboratif de la facturation et des règlements, TRESO2 participe activement à la diminution des retards de paiement, à l'origine d'1/3 des faillites en France. Ce dispositif favorise ainsi la pérennité des écosystème fournisseurs et concourt au dynamisme du tissu économique français, véritable source de vitalité des territoires.

#### **Une relation donneurs d'ordres/fournisseurs responsable**

Pytheas Capital Advisors propose un service collaboratif de Paiement Fournisseurs Anticipé (PFA), via sa plateforme TRESO2. Concrètement, un contrat de PFA est conclu entre Pytheas Capital Advisors et le donneur d'ordres. Ce dernier - industriel, grand compte, acheteur public - s'engage au règlement des factures de ses fournisseurs. C'est Pytheas Capital Advisors qui assure le paiement des factures aux fournisseurs, à l'échéance, par anticipation ou avec un différé, selon le choix de ces derniers lors de la cession de créance.

Le processus est piloté sur la plateforme TRESO2, accessible par l'ensemble des parties prenantes. Chacun bénéficie ainsi d'un suivi des transactions : validation des factures, mise en attente, demande de règlement... via un tableau de bord interactif. La gestion de la comptabilité interne est également optimisée grâce à cette plateforme didactique.

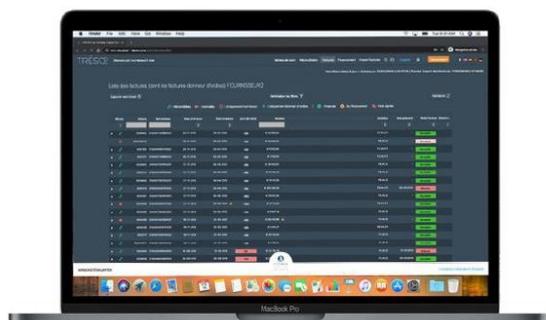
Côté donneurs d'ordres, les grands comptes s'engagent sur des délais de règlement, améliorent leurs relations avec leurs fournisseurs et sécurisent leurs approvisionnements. Les sous-traitants bénéficient d'une meilleure visibilité du traitement de leurs factures et déclenchent, à leur niveau, au moment souhaité, le règlement des factures pour lesquelles le bon à payer a été donné. Ce processus collaboratif favorise le pilotage de la trésorerie et le financement du BFR. Il s'inscrit dans une relation transparente et équilibrée.



Cette offre est désormais distribuée par les 20 centres d'affaires d'Arkéa Banque Entreprises et Institutionnels sur l'ensemble du territoire national

**Bertrand Blanpain, Président du Directoire d'Arkéa Banque Entreprises et Institutionnels**, commente : "Dans un contexte de relance économique, l'amélioration des relations entre les grands groupes et les fournisseurs est une composante particulièrement importante. Au-delà d'un produit de trésorerie, le dispositif hybride TRESO2 intègre des éléments extra-financiers, de l'ordre des "bonnes pratiques", qui vise à responsabiliser les entreprises vis-à-vis de leurs parties prenantes. L'innovation est à la fois technologique, financière et sociétale. C'est une illustration parfaite de notre approche partenariale qui consiste à collaborer avec différents acteurs de notre écosystème, pour offrir une expérience optimisée à nos clients entreprises et institutionnels, en cohérence avec notre Raison d'être".

**Ludovic Sarda, Président fondateur de Pytheas Capital Advisors**, ajoute : "En déployant TRESO2, notre plateforme collaborative dédiée au traitement et au paiement des factures, nous apportons un service à forte valeur ajoutée aux utilisateurs. C'est une véritable révolution dans la relation donneurs d'ordres/fournisseurs. D'un côté, le donneur d'ordres prend en considération les besoins de son fournisseur et peut l'inscrire dans une démarche de Responsabilité Sociétale d'Entreprise, tout en protégeant sa chaîne d'approvisionnement et, de l'autre, les fournisseurs obtiennent une bouffée d'oxygène dans la gestion de leur trésorerie. C'est une solution responsable de paiement fournisseur qui permet d'apaiser les relations, parfois tendues, et de se projeter plus sereinement sur du long terme".



**Avec TRESO2, le donneur d'ordres met à disposition de ses fournisseurs un tableau de bord qui leur permet de :**

- consulter le statut de leurs factures en temps réel (approuvée, en cours de validation ou refusée) ;
- identifier d'éventuelles erreurs de montant ou date d'échéance qui pourraient retarder le paiement ;
- choisir leur financement (facture par facture, échéance par échéance, donneur d'ordres par donneur d'ordres). Par exemple, un fournisseur peut opter pour un paiement immédiat de ses factures ou attendre l'échéance.

#### A propos de Pytheas Capital Advisors

Pytheas Capital Advisors est une FinTech spécialisée sur des solutions de financement alternatives adossées à des actifs réels dont les créances commerciales. Grâce à sa plateforme technologique innovante TRESO2 et son savoir-faire dans le financement, elle révolutionne le paiement des fournisseurs avec une solution de paiement responsable et d'optimisation de la trésorerie.

#### A propos du Crédit Mutuel Arkéa

Le Crédit Mutuel Arkéa est composé des fédérations du Crédit Mutuel de Bretagne, du Sud-Ouest et de leurs caisses locales adhérentes, ainsi que de près de quarante filiales spécialisées (Fortuneo, Monext, Arkéa Banque Entreprises et Institutionnels, Arkéa Investment Services, Suravenir...). Il compte plus de 10 500 salariés, près de 2 800 administrateurs, 4,8 millions de sociétaires et clients dans la bancassurance et affiche un total de bilan de 165 milliards d'euros. Crédit Mutuel Arkéa se classe parmi les tout premiers établissements bancaires ayant leur siège en région. Plus d'informations sur [www.arkea.com](http://www.arkea.com)

**Contact Presse** : Ariane Le Berre-Lemahieu : 02 98 00 22 99 - [ariane.le-berre-lemahieu@arkea.com](mailto:ariane.le-berre-lemahieu@arkea.com) - @cmarkea

Annexe 5 : Communiqué de presse : entrée dans le capital de Pythéas**ARKEA****PYTHEAS  
CAPITAL  
ADVISORS**

Communiqué de presse

Solutions de financement alternatives pour les entreprises

**Arkéa investit dans la fintech Pytheas Capital Advisors, spécialisée en reverse factoring**

Le 29 janvier 2019 - Le groupe bancaire Arkéa annonce prendre une participation minoritaire au capital de Pytheas Capital Advisors, conseil en investissements financiers. La fintech développe une solution de reverse factoring qui permet aux entreprises clientes de réduire leurs délais de paiement auprès de leurs fournisseurs.

- Par cet investissement, Arkéa confirme son positionnement au sein de l'écosystème des fintechs. En collaborant avec des partenaires innovants, le groupe se dote de nouvelles expertises et élargit sa gamme de services aux entreprises et collectivités.
- En s'adossant à un groupe bancaire solide, Pytheas Capital Advisors bénéficiera de moyens complémentaires pour poursuivre notamment le déploiement de son activité de reverse factoring.

L'affacturage a connu ces dernières années une progression significative, et constitue désormais une source de financement privilégiée des entreprises. Les indicateurs de conjoncture économique confirmant le caractère durable de cette tendance, le marché de l'affacturage est voué à prendre une part de plus en plus importante dans l'économie réelle.

Le reverse factoring, ou affacturage inversé, est une solution de financement qui permet aux entreprises d'améliorer et sécuriser leurs relations fournisseurs et d'assurer leurs approvisionnements. Le client propose à son fournisseur le financement de ses créances pour en percevoir, plus rapidement, le règlement via une société d'affacturage. Dans un contexte où la réglementation sur les délais de paiement s'est fortement durcie, le reverse factoring constitue une alternative au crédit court terme qui impacte négativement le bilan du fournisseur et entrave son développement.

**Pytheas Capital Advisors, véritable expert**

Créée en 2013, Pytheas Capital Advisors, conseil en investissements financiers (CIF), s'est spécialisée dans la structuration de solutions de financement alternatives, en concevant notamment une solution de reverse factoring basée sur un fonds de titrisation, 100 % dématérialisée.

Partageant des valeurs communes et notamment cet ADN de précurseurs, Arkéa et Pytheas Capital Advisors se sont naturellement rapprochés. Arkéa rejoint, au capital de Pytheas Capital Advisors, les investisseurs historiques : Cedrus Partners, RTFS Investment et BTW Capital Management.

**Arkéa, un hub de services financiers**

En prenant une participation minoritaire au capital de la fintech, le groupe bancaire entend compléter sa gamme de services, à destination des entreprises, par une véritable expertise. Fortement impliqué au sein de

l'écosystème, le groupe Arkéa poursuit sa stratégie de collaboration avec les startups de la finance pour créer de la valeur partagée et répondre aux besoins de ses clients.

Grâce à l'investissement d'Arkéa, Pytheas Capital Advisors va poursuivre son développement en bénéficiant des expertises et synergies proposées par le groupe bancaire. Pytheas Capital Advisors travaille déjà depuis plusieurs mois avec Schelcher Prince Gestion, filiale d'Arkéa, pour structurer sa solution de reverse factoring et construire des fonds monétaires à forte valeur ajoutée.

Bernard Le Bras, Directeur du Pôle produits d'Arkéa, commente : « *Nous sommes très fiers de collaborer avec Pytheas Capital Advisors qui apporte au groupe de nouvelles expertises, très pointues. Arkéa complète ainsi ses offres de services, pour répondre au mieux aux aspirations de ses différentes typologies de clients. Arkéa s'inscrit dans une logique de réseau, de hub de services financiers. Le groupe crée ainsi de nouvelles interactions avec des partenaires qui proposent des activités complémentaires. Cette démarche privilégie l'expérience globale et la satisfaction du client* ».

Ludovic Sarda, Président de Pytheas Capital Advisors, ajoute : « *Cette collaboration est une étape importante dans notre développement et va nous permettre d'industrialiser notre offre en France mais aussi en Europe où nous couvrons déjà (l'Allemagne, le Portugal, l'Espagne, la Pologne et la Roumanie). Notre approche innovante de l'affacturage inversé collaboratif (qui s'inscrit dans la cadre de la loi Pacte) doit permettre de soulager la gestion de trésorerie des entreprises et contribuer à la diminution des retards de paiement qui sont à l'origine d'un tiers des faillites en France* ».

#### **A propos d'Arkéa**

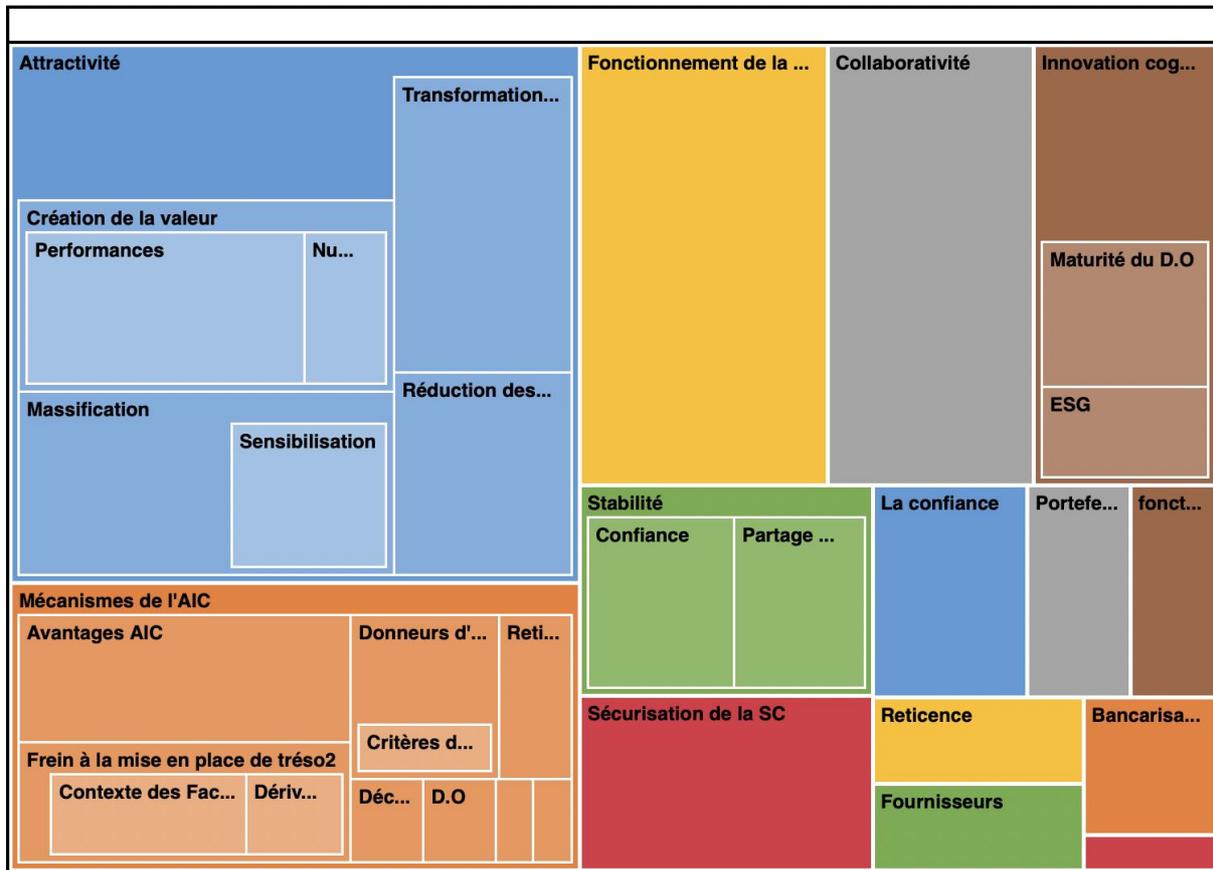
Arkéa est composé des fédérations du Crédit Mutuel de Bretagne, du Sud-Ouest et Massif Central, ainsi que d'une trentaine de filiales spécialisées (Fortuneo, Monext, Arkéa Banque Entreprises et Institutionnels, Arkéa Investment Services, Suravenir...). Avec plus de 10 000 salariés, 3 500 administrateurs, 4,4 millions de sociétaires et clients dans la bancassurance et plus de 132 milliards d'euros de total de bilan, Arkéa se classe parmi les tout premiers établissements bancaires ayant leur siège en région. Plus d'informations sur [www.arka.com](http://www.arka.com)

**Contact presse** : Ariane Le Berre-Lemahieu – 02 98 00 22 99 – [ariane.le-berre-lemahieu@arka.com](mailto:ariane.le-berre-lemahieu@arka.com) - @cmarkea

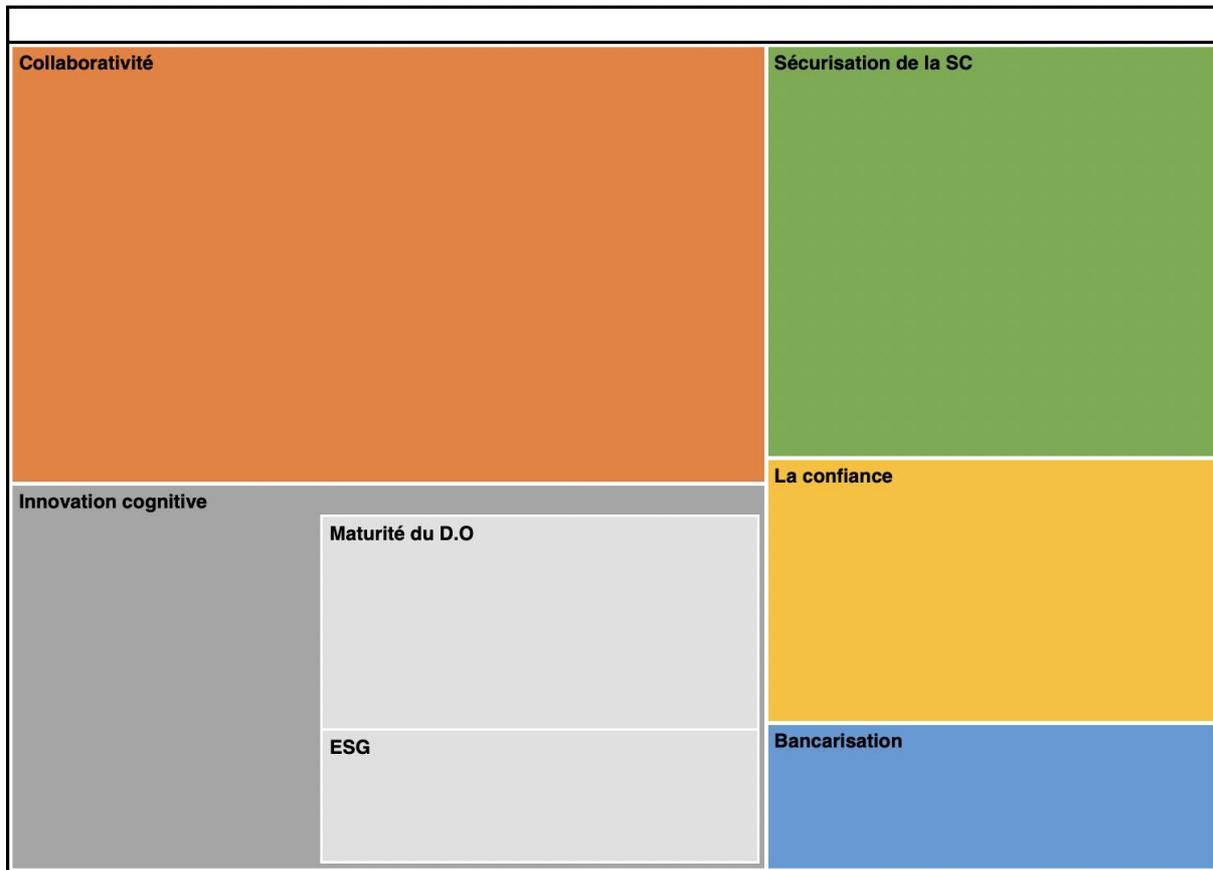
#### **A propos de Pytheas Capital Advisors**

Pytheas Capital Advisors est un conseil en investissement financier spécialisé sur des solutions de financement alternatives adossées à des actifs réels dont les créances commerciales. Grâce à sa plateforme technologique innovante et son savoir-faire, elle permet aux investisseurs institutionnels de soutenir l'économie réelle en investissant dans ces actifs peu volatils tout en diversifiant leurs portefeuilles. Plus d'informations sur [www.pytheascapital.com](http://www.pytheascapital.com)

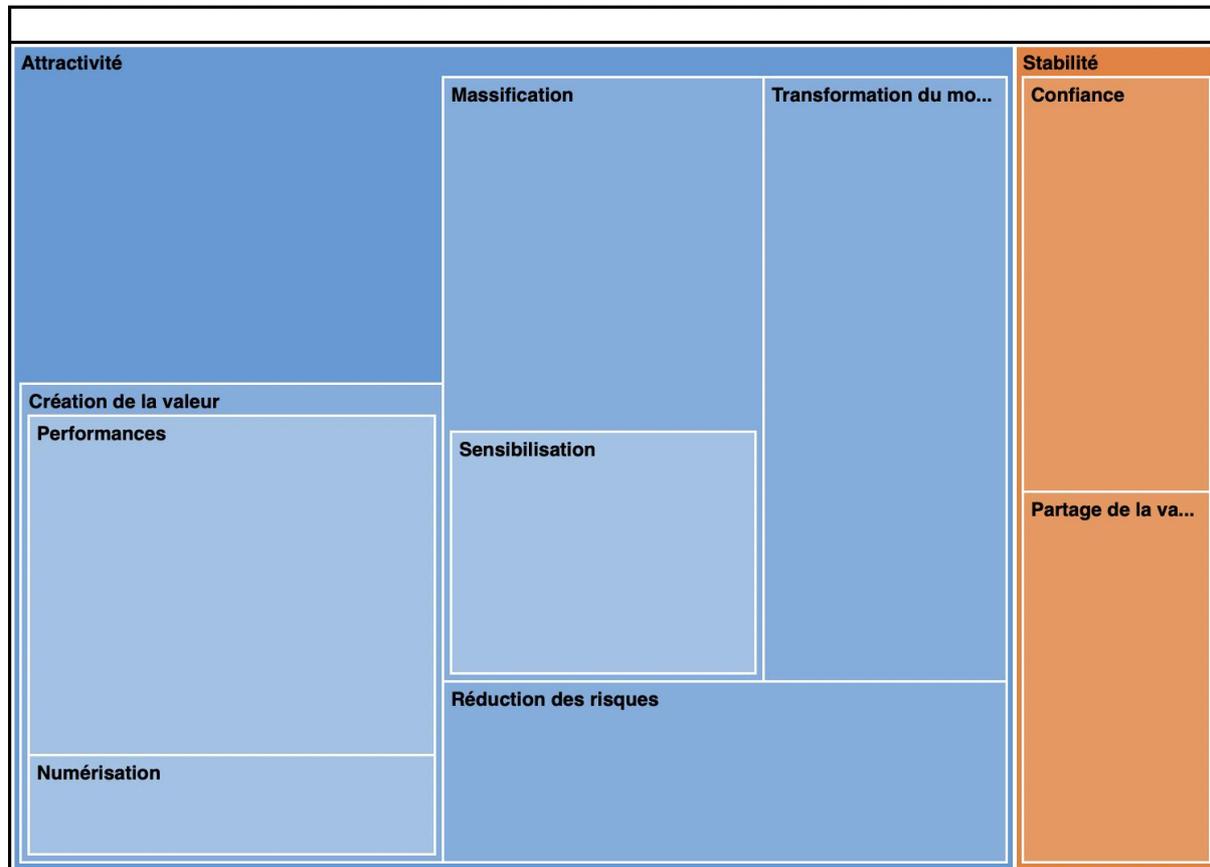
ANNEXE 6 : GRAPHIQUE HIERARCHIQUE DE TOUS LES CODES



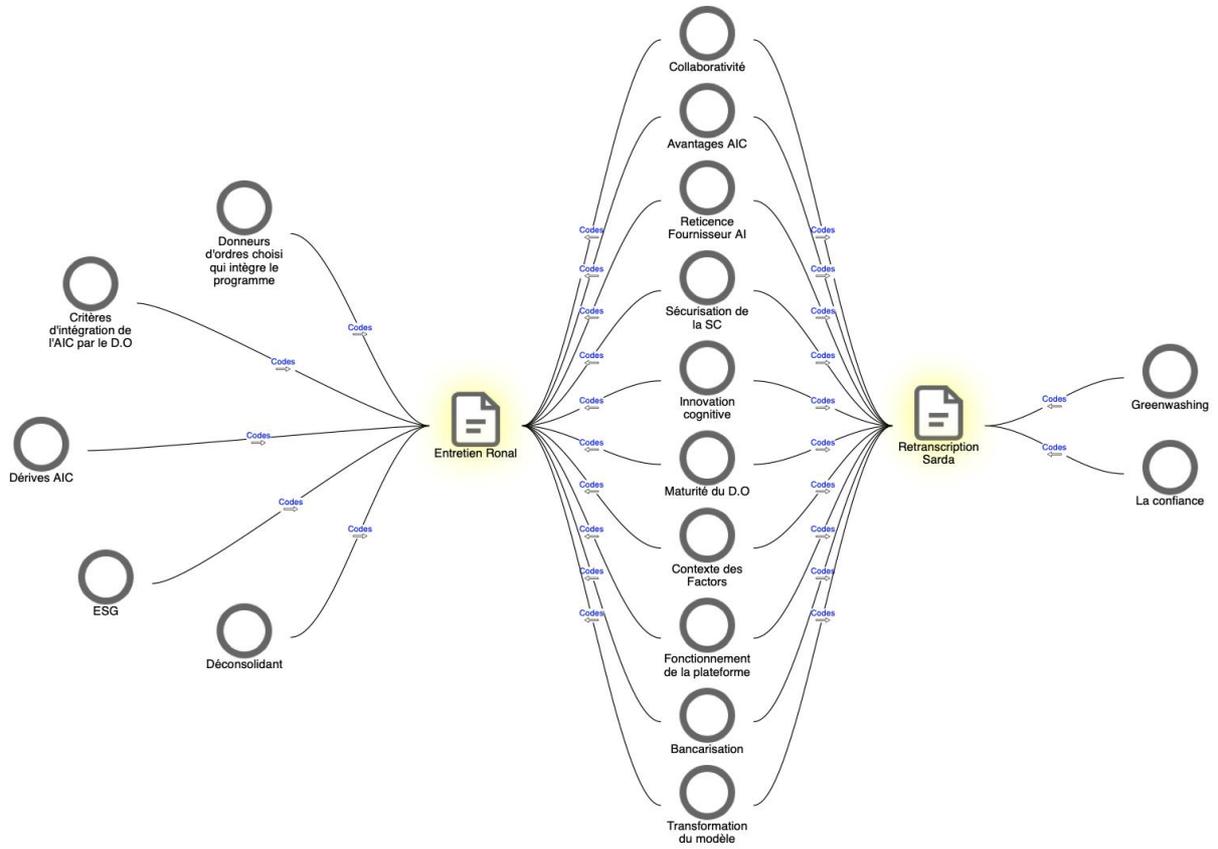
ANNEXE 7 : GRAPHIQUE HIERARCHIQUE DE L'ANALYSE DE LA PHASE DE DEPLOIEMENT



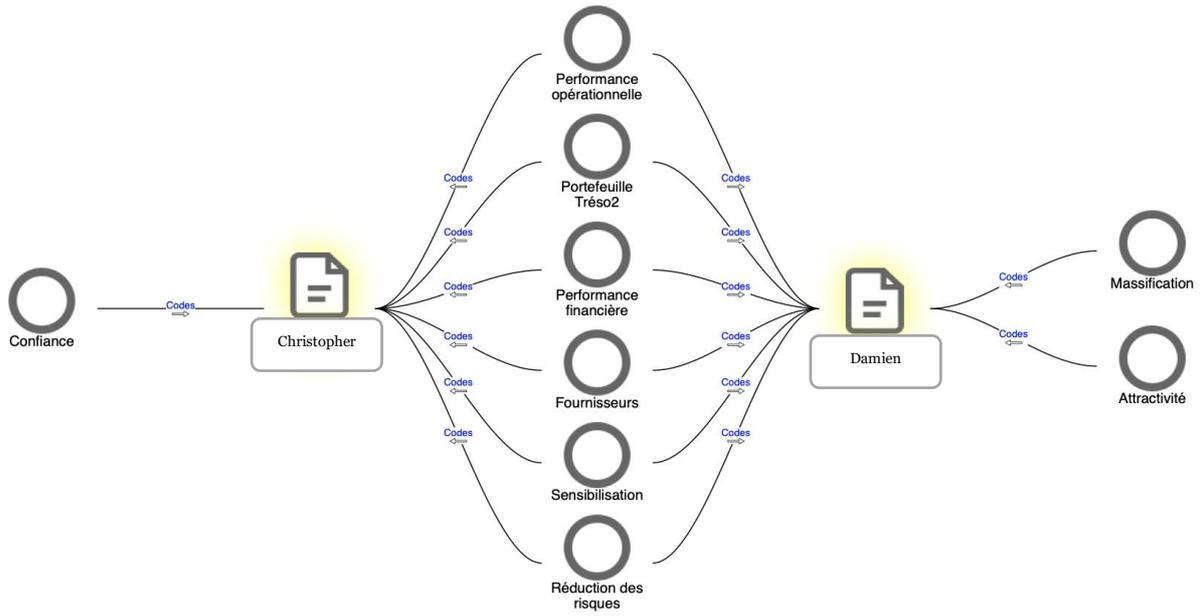
ANNEXE 8 : GRAPHIQUE HIERARCHIQUE DE L'ANALYSE DE LA PHASE DE L'ENRICHISSEMENT



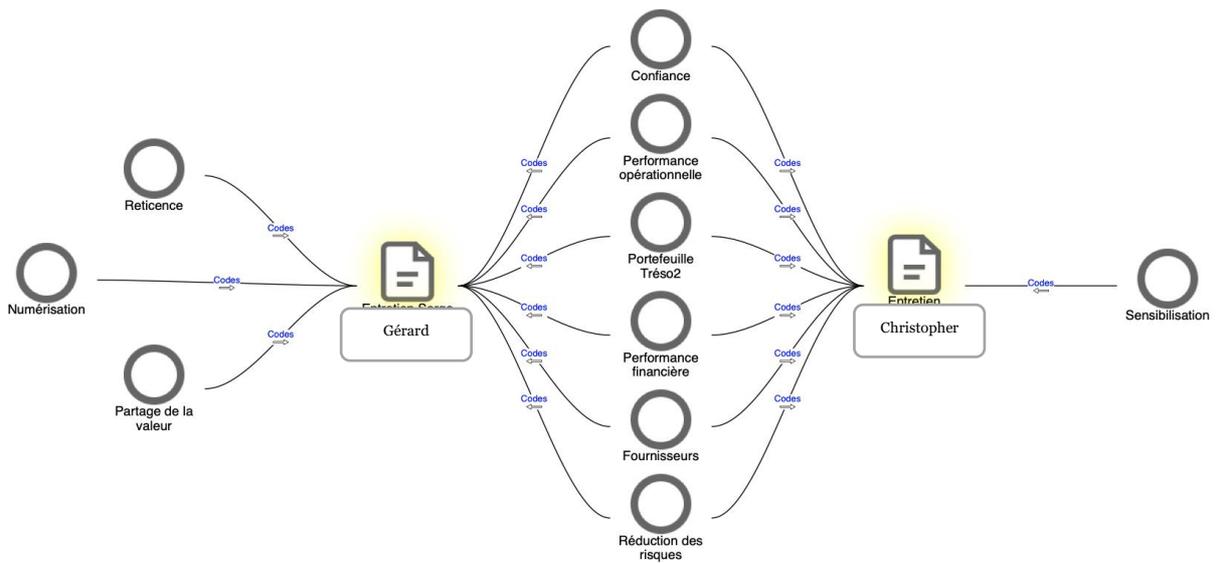
ANNEXE 9 : COMPARAISON DES CODES FREDERIC RONAL - LUDOVIC SARDA



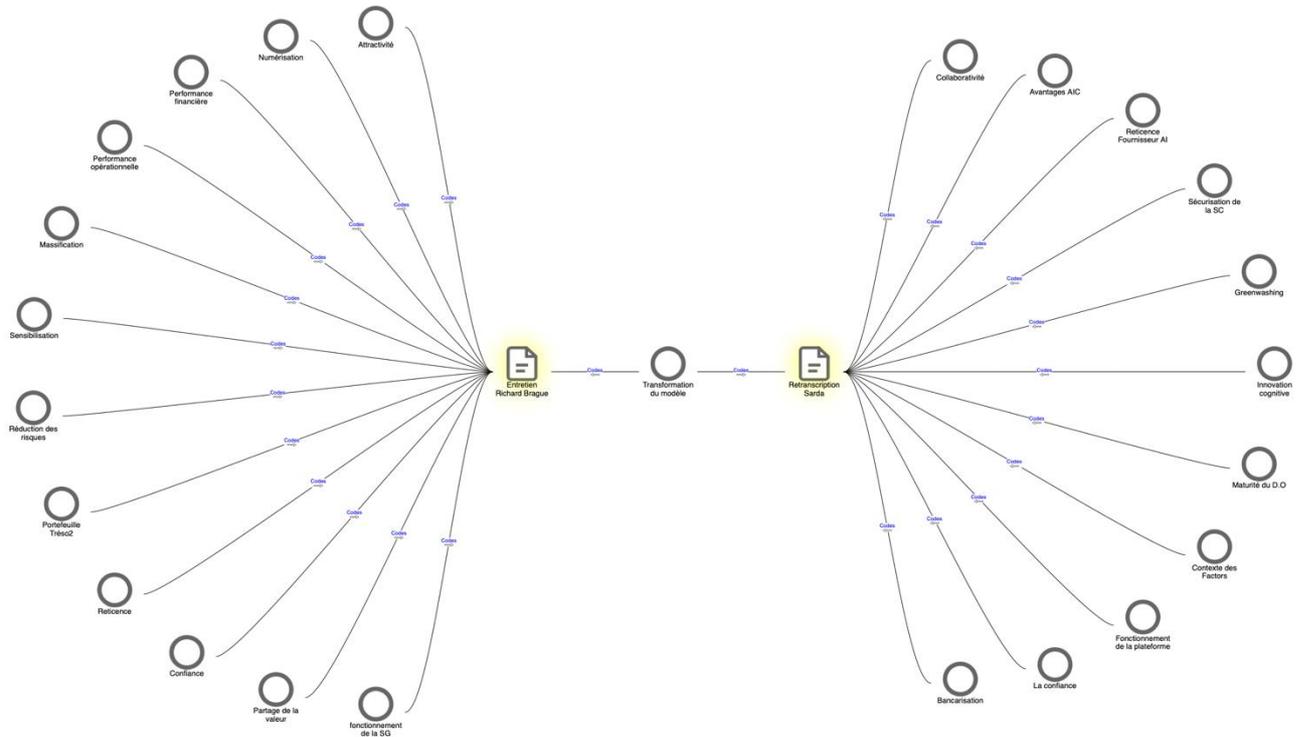
ANNEXE 10 : COMPARAISON DES CODE CHRISTOPHER – DAMIEN



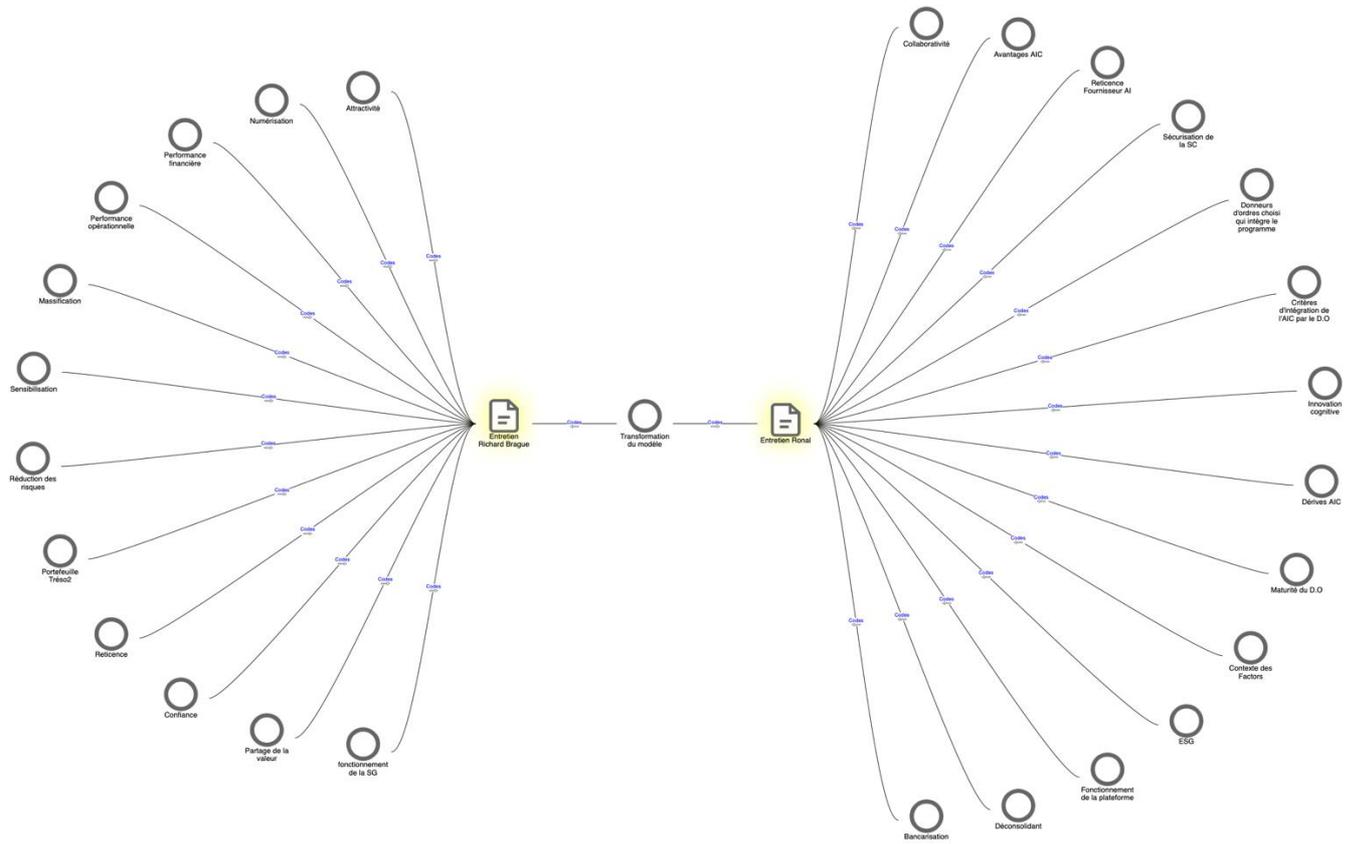
ANNEXE 11 : COMPARAISON DES CODE GERARD – CHRISTOPHER



ANNEXE 12 : COMPARAISON DES CODE RICHARD – LUDOVIC



ANNEXE 13 : COMPARAISON DES CODE RICHARD - FREDERIC



**Titre** : Le déploiement d'un modèle organisationnel : le cas de l'affacturage inversé collaboratif

**Mots clés** : affacturage inversé, financement de la chaîne d'approvisionnement, modèle organisationnel, constellation collaborative, résilience, étude de cas longitudinale.

**Résumé** : longtemps, les chercheurs se sont principalement concentrés sur l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement du point de vue des flux physiques et informationnels, en négligeant souvent l'aspect financier de cette dernière (Moretto et Caniato, 2021). Ces dernières années, nous assistons à un regain d'intérêt pour les techniques de financement de la chaîne d'approvisionnement (FCA). Une des techniques du FCA ayant le vent en poupe, est l'affacturage inversé collaboratif (AIC). L'AIC s'inscrit dans un contexte industriel marqué par une collaboration novatrice entre acteurs de l'économie réelle et financière, visant à fournir un paiement anticipé des factures dans la chaîne d'approvisionnement.

Cette thèse se concentre sur l'évolution du modèle organisationnel, la constellation collaborative, de l'AIC. L'approche méthodologique adoptée est qualitative, reposant sur une étude longitudinale au

sein d'Arkéa Banque Entreprises et Institutionnels (ABEI). Les données proviennent d'entretiens, d'observations participantes et de l'analyse de documents internes, fournissant une compréhension approfondie de l'évolution du dispositif d'AIC. L'étude de cas longitudinale couvre la phase de déploiement et la phase de l'enrichissement de la constellation collaborative, en mettant l'accent sur des dimensions clés telles que l'attractivité, la stabilité et la confiance. Cette thèse revêt un intérêt managérial et académique, notamment pour la recherche en explorant un modèle constellaire peu étudié dans la littérature. Les conclusions enrichissent la compréhension des interactions des parties prenantes et des dynamiques liées à la résilience organisationnelle dans le contexte spécifique de l'AIC. Les limites de l'étude sont reconnues, ouvrant la voie à des opportunités de recherche futures dans ce domaine.

**Title** : Deploying an organizational model : the case of collaborative reverse factoring

**Keywords** : reverse factoring, supply chain finance, organizational model, collaborative constellation, resilience, longitudinal case study.

**Abstract** : for a long time, academic research focused mainly on supply chain optimization from the perspective of physical and informational flows, often neglecting its financial aspect (Moretto and Caniato, 2021). In recent years, we have seen a renewed interest in supply chain finance (SCF) techniques. One of the FCA techniques with the wind in its sails is collaborative reverse factoring (AIC). AIC is part of an industry context marked by innovative collaboration between real-economy and financial players, aimed at providing early payment of invoices in the supply chain.

This thesis focuses on the evolution of AIC's organizational model, the collaborative constellation. The methodological approach adopted is qualitative, based on a longitudinal study within Arkéa Banque Entreprises et Institutionnels (ABEI). Data are drawn from interviews, participant observations and analysis of

internal documents, providing an in-depth understanding of the evolution of the AIC scheme. The longitudinal case study covers the deployment phase and the enrichment phase of the collaborative constellation, focusing on key dimensions such as attractiveness, stability and trust. This thesis is of managerial and academic interest, particularly for research by exploring a constellation model little studied in the literature. The findings enrich the understanding of stakeholder interactions and dynamics linked to organizational resilience in the specific context of AIC. The study's limitations are acknowledged, paving the way for future research opportunities in this field.