

**Laure Claire Reillier
Benoît Reillier**

Platform Strategy

**Libérez le potentiel
des communautés et des réseaux
pour accélérer votre croissance**

DUNOD

Traduit de l'anglais par Frédéric Reillier

Conception de la maquette intérieure : PCA

© Dunod, 2018, pour la traduction française
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com
ISBN 978-2-10-078783-8

Couverture adaptée de *theBookDesigners*

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Ils en parlent...

«Les plateformes sont des modèles uniques qui permettent de connecter et mettre en relation des participants de manière très efficace. Pourtant, lancer une plateforme demande beaucoup de travail. *Platform Strategy* donne les clefs pratiques dont tous les entrepreneurs ont besoin.»

DIDIER RAPPAPORT, PDG de Happn et Fondateur de Dailymotion

«En créant MANGOPAY la solution de paiement de référence des market-places, j'ai pu constater que celles-ci ont leur propre logique économique et facteurs clefs de succès. *Platform Strategy* est une véritable bible pour développer ces nouveaux modèles d'affaires.»

CELINE LAZORTHES, Fondatrice de Leetchi.com & Fondatrice et CEO de MANGOPAY

«Plus d'une décennie d'expériences de plateforme distillées avec brio. Une référence pour tous les entrepreneurs qui construisent les plateformes et les communautés d'aujourd'hui et de demain !»

RENAUD VISAGE, Co-fondateur d'Eventbrite

«*Platform Strategy* est une lecture essentielle pour les étudiants, académiques, entrepreneurs et dirigeants qui veulent comprendre comment les sociétés telles que Airbnb, Apple et Google sont en train de réécrire les règles du management.»

DR. MARIE TAILLARD, L'Oréal Professor of Creativity Marketing, ESCP Europe

«Les business bi-faces sont notoirement difficiles à scaler. *Platform Strategy* est un guide inspirant, avec des idées originales et des cadres d'analyses pratiques pour accompagner les entrepreneurs dans leur réussite.»

STÉPHANE KASRIEL, CEO d'Upwork

«J'ai une expérience directe des challenges de la croissance exponentielle chez eBay, PayPal et Skype. *Platform Strategy* est une lecture obligatoire pour tous ceux qui veulent participer au développement de plateformes innovantes.»

ANNEMIE RESS, Fondatrice et CEO de Purplebeach, Ancienne Directrice RH à eBay, PayPal et Skype

«Durant les 20 dernières années, j'ai vu comment les sociétés comme eBay et Turo libèrent le potentiel des communautés afin de créer une immense valeur pour des millions de gens. *Platform Strategy* offre des conseils avisés pour réussir l'implémentation de ces nouveaux business models.»

ANDRÉ HADDAD, CEO de Turo

À la mémoire de Philippe Reillier

Sommaire

Remerciements	9
Préface	11
Avant-propos	15
Introduction	21

Partie 1

L'ère des plateformes : concepts, définitions et études de cas

Chapitre 1. La fulgurante progression des plateformes	37
Chapitre 2. Qu'est-ce qu'une plateforme ?	49
Chapitre 3. Les caractéristiques économiques des plateformes	63
Chapitre 4. Les plateformes en tant que modèles d'affaires	75
Chapitre 5. Les plateformes hybrides et leurs écosystèmes	95

Partie 2

Concevoir, lancer, accélérer et défendre une plateforme

Chapitre 6. Le cycle de vie des plateformes	119
Chapitre 7. Design	127
Chapitre 8. Lancement.....	145
Chapitre 9. Accélération.....	163
Chapitre 10. La maturité.....	183

Partie 3

Les défis des plateformes : prix, confiance, réglementation, concurrence et perspectives

Chapitre 11. Stratégies de prix	205
Chapitre 12. Confiance, marque, gouvernance	225
Chapitre 13. Réglementation et droit de la concurrence	253
Chapitre 14. Faire face à la concurrence des plateformes	279
Chapitre 15. Le futur des plateformes	297
À propos des auteurs	313
Épilogue	316

Remerciements

Beaucoup de gens ont sympathiquement donné de leurs temps pour partager leurs idées dans le cadre de cet ouvrage.

Par ordre alphabétique, nous tenons à remercier: Ken Ardali, Jean-Jacques Arnal, Andrin Bachmann, Nicolas Bailleux, Charles Baron, Matthieu Bennett, David Brackin, Verena Butt d'Espous, Sangeet Choudary, Jean-Marc Codsì, Richard Davies, Sébastien de Lafond, Carlos Eduardo Espinal, Richard Feasey, Laurent François, Jean-Marc Frangos, Anshu Goel, Barbara Grey, André Haddad, Jonathan Hall, Tim Hilpert, Rob Hull, Pascal Isbell, Stéphane Kasriel, Spyros Katageorgis, Céline Lazorthes, Terence Lim, Elisabeth Ling, Claude Lixi, Rodrigo Madanes, Frédéric Mazzella, Albert Meige, Antonio Nieto-Rodríguez, Keyvan Nilforoushan, Natasha Osborne-Geurts, Nilan Peris, Didier Rappaport, Fred Reillier, Annemie Ress, Paul Ress, Ramsey RF Sargent, Joe Schorge, Albin Serviant, Marie Taillard, Aude Thibaut de Maisières, Renaud Visage, Mike Walker, Chris Webster, Taylor Wescoatt et Caspar Wolley.

Veuillez noter que, bien que bon nombre des personnes mentionnées ci-dessus travaillent, conseillent ou réglementent certaines des entreprises dont nous parlons dans ce livre, beaucoup nous ont parlé à titre personnel plutôt que comme représentants de leur employeur. Un petit nombre de personnes ont demandé à rester anonymes, et nous les remercions également.

Nous tenons également à remercier tous les universitaires, notamment Marshall Van Alstyne, Annabelle Gawer, Thomas Eisenmann, Ray Fisman, Geoff Parker, David Evans, qui ont beaucoup fait pour améliorer notre compréhension des plateformes au fil des ans. Beaucoup d'entre eux ont également eu l'amabilité de nous faire part de leurs commentaires et/ou de partager leurs réflexions avec nous lors de plusieurs symposiums de recherche et conférences.

Nous remercions également Odile Marion, Pauline Monclin et Sara Pereira, nos éditrices chez Dunod, ainsi que leurs équipes pour leur aide dans le cadre de la réalisation et de la mise à jour de la version française de l'ouvrage. Nous remercions aussi Nirosha Fernando, qui a dessiné les illustrations, et Sue Seabury, une amie chère et écrivain talentueuse qui a patiemment passé en revue une précédente version du manuscrit, ainsi que Justin Coutts, l'un de nos collègues chez Launchworks & Co, qui a apporté une contribution très importante à cet ouvrage en général et au chapitre sur la stratégie des prix en particulier.

Nous remercions nos collègues de Launchworks & Co, Dr Richard Cadman, Matt Collins, François-Régis Coumau, Monroe Labouisse, Jenny Millar, Irene Garcia Sacedon, James Stewart, Keith Westcourt, et bien d'autres, qui ont aussi contribué à nos réflexions ces dernières années.

Cette version française a une dette toute particulière envers Frédéric Reillier, notre traducteur, qui aura œuvré avec bienveillance et professionnalisme pendant plusieurs mois pour nous permettre d'affiner notre pensée dans le cadre d'une traduction en français de grande qualité.

Enfin, un grand merci à Frédéric Mazzella, Président-fondateur de BlaBlaCar, entrepreneur agueri et spécialiste des plateformes, pour avoir accepté de partager son expérience dans la préface de cet ouvrage.

Préface

L'essor des plateformes observé au cours de la dernière décennie résulte de la combinaison de trois technologies : les bases de données, les moteurs de recherche et la connectivité. Mais la construction d'une place de marché biface est une équation complexe. Elle nécessite de créer deux marchés à la fois : celui de l'offre et celui de la demande. Contrairement aux modèles traditionnels où l'entreprise contrôle son offre, les plateformes, elles, doivent la générer en sollicitant des millions de parties prenantes, tout en attirant une demande souvent entièrement nouvelle, et au final, faire se rencontrer les deux faces extrêmement diverses de ce marché potentiel. Cela est d'autant plus difficile que le « produit » offert par les participants n'est pas uniforme mais présente au contraire un nombre parfois infini de spécificités qui conviendront, ou non, en fonction de la demande présente. À la création de deux marchés s'ajoute donc l'alchimie complexe de la mise en relation.

Quelles en sont les clés ? Elles sont multiples, mais je parlerai ici de trois dimensions en particulier : la pertinence du service, la confiance et la création de liquidité.

« Be the Member » – ou être son client le plus exigeant

Depuis 2004 BlaBlaCar a construit la plus grande communauté de co-voitureurs au monde en ancrant sa réflexion dans la réalité de l'usage. BlaBlaCar a été créé pour répondre à un besoin personnel, et cette philosophie perdure à l'échelle de l'entreprise par des process qui encouragent l'usage. Quelle meilleure façon d'appréhender les besoins et les contraintes des utilisateurs que d'utiliser son propre service ? Cette philosophie, articulée par notre principe d'entreprise « Be the Member », implique que

nous sommes tous chez BlaBlaCar membres de notre communauté de co-voitureurs, que nous avons de l'empathie pour l'expérience car nous la vivons fréquemment et pouvons donc innover avec une compréhension fine de ce qui fonctionne ou pas. Cette approche est particulièrement pertinente pour les plateformes, car contrairement aux produits industriels qui sont un jour « finis », une app n'est jamais terminée. Les exigences évoluent rapidement, et chaque semaine des dizaines de mises en production sont lancées avec des améliorations sur des fonctionnalités existantes nouvelles. L'itération permanente avec nos utilisateurs nourrit une innovation quotidienne.

La confiance comme moteur

Rien n'aurait non plus été possible si nous n'avions libéré à grande échelle le plus grand vecteur d'échanges humains, à savoir la confiance. Le sang dans les veines pour les plateformes est la confiance que les utilisateurs peuvent s'accorder alors qu'ils ne se connaissent pas. Dès nos premières années, pour encourager l'usage nouveau du covoiturage, il nous a fallu résoudre l'équation de la confiance et nous l'avons fait par l'intermédiaire de nombreux outils digitaux. Des millions d'individus sont maintenant capables de cumuler un capital confiance, qui résulte de la combinaison d'informations sur l'identité et l'usage de chaque personne, et d'évaluations accumulées lors de multiples interactions ponctuelles. La fiabilité d'une personne peut être instantanément évaluée à partir d'un profil en ligne, sans qu'il n'y ait eu de rencontre physique. Les outils digitaux de confiance fournis par des plateformes collaboratives permettent ainsi à des inconnus de devenir des pairs de confiance¹. Les possibilités d'échanges sont facilitées à une échelle inédite, décuplant la collaboration humaine.

Amorcer la liquidité

Reste la question difficile de la création de liquidité, ou l'éternel problème de la poule et l'œuf. Comment créer de la demande avec peu d'offre, et vice versa ? Comment atteindre ce seuil critique tant espéré où le service

1. [Note des auteurs] Ces aspects sont traités en détail dans le chapitre 12.

prend toute sa valeur car la place de marché réussit à faire se rencontrer une demande et une offre pertinentes ?

En communiquant sans relâche par tous les biais disponibles (presse, online, offline et en favorisant le bouche-à-oreille) là où les utilisateurs pourraient nous considérer, en particulier lorsque l'on tâche de développer un nouvel usage auquel ils ne penseraient pas autrement. Mais aussi et surtout en offrant un service de qualité qui se démarque pour une expérience utilisateur intelligente car ancrée dans la compréhension des besoins et des contraintes, une expérience qui devient intuitive par sa pertinence.

Initialement il est possible de commencer à construire de la liquidité sur des segments ou des géographies définis pour prouver sa viabilité et améliorer son service avant de s'étendre. Mais très vite il faut faire le grand saut et vivre pendant une période indéfinie avec la frustration de deux faces de place de marché qui ne se répondent pas encore parfaitement. Cela a pris sept ans à BlaBlaCar pour atteindre le premier million de membres, sept ans de persévérance, de croyance indéfectible dans le potentiel de notre service, de travail acharné pour en améliorer les fonctionnalités. Et certes durant ces premières années les chiffres absolus d'usage restaient bas comparés à aujourd'hui, mais ils étaient néanmoins exponentiels. Et cette énergie croissante validait petit à petit nos rêves.

Une fois une certaine taille critique atteinte, la viralité s'installe et la richesse des échanges permis sur la plateforme prend la forme d'une prophétie auto-réalisatrice. Mais rien n'est jamais abouti et le quotidien d'une plateforme est la recherche permanente d'amélioration de sa capacité de matching, c'est-à-dire de mise en relation, par l'intermédiaire de différents métiers tels la construction d'une architecture robuste, le développement des algorithmes, l'analyse des données, l'expérience utilisateur (UX design) ou le service client.

Et tout cela pourquoi ?

Parce que la puissance des effets de réseaux rendue possible par une plateforme est inestimable. Grâce à la collaboration de plus de 60 millions de membres BlaBlaCar, nous permettons par exemple aujourd'hui d'augmenter le taux d'occupation moyen des voitures de 1,6 personne en

Europe à 2,8 personnes dans notre communauté. 88 % de nos membres déclarent qu'ils ont un haut niveau de confiance dans un autre membre BlaBlaCar avec un profil complet, alors qu'ils ne se sont pourtant jamais rencontrés. Et grâce à cette confiance qui brise la glace, 87 % déclarent avoir eu des expériences enrichissantes en covoiturage, ce dernier permettant une convivialité et un brassage social et générationnel peu présents dans le reste de la société.

La technologie des plateformes permet donc l'optimisation d'actifs sous-utilisés à grande échelle par des collaborations humaines jusque-là impossibles, mais aussi la création de rapports humains à une époque où le lien social souffre parfois de la rapidité de nos sociétés.

Forts de ces divers constats et grâce à une étude approfondie d'une multitude de plateformes, Laure Claire et Benoît Reillier nous livrent dans cet ouvrage une compréhension fine et inédite des mécanismes sous-jacents qui propulsent les nouveaux services que nous utilisons désormais quotidiennement, et qui nous offrent une nouvelle liberté!

Frédéric Mazzella
Fondateur et Président BlaBlaCar

Avant-propos

Lors de notre rencontre au début des années 1990, nous étions encore étudiants, aux portes de Paris. Nous avons la chance d'étudier les réseaux de télécommunications et l'informatique juste au moment où le World Wide Web fut inventé (exactement entre notre première et notre seconde année d'études). Ce fut pour nous la découverte du village mondial qu'allait devenir le web puisque à l'époque il n'existait qu'une poignée de sites Internet qu'il était possible de visiter en quelques heures. C'était une expérience fascinante. Les outils existant auparavant pour effectuer des recherches sur internet, tels qu'Archie et Gopher, étaient limités au texte, avec des interfaces austères destinés aux chercheurs universitaires et n'avaient aucune chance face à la facilité d'utilisation du Web.

Comme de nombreux utilisateurs de la première heure, nous avons compris instinctivement que cette nouvelle connectivité allait avoir un impact profond sur l'économie mondiale. Nous savions que le modèle de production linéaire, qui était au cœur de nos économies sous une forme quasiment inchangée depuis la révolution industrielle, allait être mis à l'épreuve.

De nombreux bouleversements ont eu lieu depuis l'invention du Web, et nous avons été des témoins privilégiés de la manière dont les entreprises, petites ou grandes, ainsi que nos vies de tous les jours, ont été transformées par cette révolution digitale.

À la même époque, il était possible de remarquer les premiers effets d'une tendance disruptive dont l'impact se généralisait à un nombre croissant de marchés. Les sociétés qui réussissaient ne se contentaient pas de devenir digitales, mais elles profitaient des nouvelles possibilités d'interactions permises par Internet pour déployer de nouveaux

business models. À côté des journaux qui créaient leur site Internet, émergeaient de nouveaux business centrés sur des communautés d'auteurs et de lecteurs. À côté des marques qui ajoutaient une boutique en ligne à leurs magasins traditionnels, de nouvelles entreprises offraient aux gens la possibilité d'interagir de manière collective, de vendre leurs biens, de se connecter, d'échanger et d'effectuer des transactions sur des plateformes, telles qu'eBay. Cela représentait un contraste radical avec la manière dont les sociétés avaient fonctionné depuis la révolution industrielle. Le modèle linéaire de la firme, avec ses inputs (travail, matières premières, etc.) que l'on transformait de la manière la plus efficace possible en outputs (produits finis de type biens et services), n'était plus capable d'expliquer le fonctionnement de ces nouvelles organisations. Une étude de cas sur Ford, qui aurait été très éclairante pour comprendre le management des sociétés il y a seulement 15 ans, n'a plus cette valeur aujourd'hui : Apple, Amazon, Google, Airbnb et Uber ont connu des croissances jamais observées en adoptant des méthodes ayant très peu de rapport avec celles en vigueur dans les sociétés traditionnelles telles que Ford.

Nous remarquons également qu'un certain nombre de ces plateformes disruptives étaient en réalité intelligemment associées à des business models traditionnels, et que cela leur permettait de fonctionner comme de puissants écosystèmes. Amazon, par exemple, s'inspira du modèle ouvert de place de marché mis au point par eBay, et le combina avec son propre modèle de vente de détail en ligne. Tous les vendeurs qui se sont connectés à la plateforme d'Amazon représentent plus de 95 % de son inventaire et contribuent à l'offre incroyablement variée qui est disponible sur le site. Apple tire encore la grande majorité de ses revenus de son activité de construction et de vente de matériels, mais ces équipements sont souvent achetés parce qu'ils donnent accès aux applications uniques vendues sur l'App Store, et créées par une communauté de développeurs externes à Apple.

Notre fascination et notre intérêt pour ces nouveaux modèles d'affaire, dont nous pouvions chaque jour observer la puissance, nous amena à créer Launchworks & Co, une société de conseil d'un type nouveau, dont la mission est de former les directions générales, et d'aider les sociétés à créer de la valeur différemment. À cette époque, il n'existait