

Plateformes : quelles sont les voies du succès ?

Une plateforme doit s'assurer une masse critique d'utilisateurs pour fonctionner efficacement. Cinq stratégies permettent d'y parvenir. *Martin Schumacher, Marcus Schögel*

Abstract Les plateformes numériques figurent parmi les modèles d'affaires les plus performants des vingt dernières années. Le premier défi majeur de toute plateforme consiste à résoudre le dilemme de l'œuf et de la poule, les agents offreurs n'acceptant de proposer leurs biens et services sur une plateforme que s'il existe une demande préalable. À partir d'études de cas probants, cinq stratégies ont été identifiées pour surmonter ce fameux dilemme. Les jeunes plateformes utilisent ces stratégies pour se ménager un avantage concurrentiel. De telles démarches doivent toutefois être adaptées au marché spécifique et trouver un juste équilibre entre l'offre et la demande.

Le modèle économique des plateformes numériques est l'échange d'informations, de biens et de services ; offreurs et demandeurs utilisent ces places du marché virtuelles pour initier et traiter des ventes (voir *tableau*, p. 14)¹. L'accession de plateformes comme Google, Amazon, Facebook ou Uber à une position dominante est principalement due à des « effets de réseau »². En d'autres termes : plus les clients utilisent une plateforme, plus celle-ci devient incontournable.

La mise en place d'une nouvelle plateforme n'est toutefois pas une entreprise facile. La phase initiale, en particulier, soumet à rude épreuve les nouveaux acteurs. Ces jeunes prestataires encore anonymes sont en effet confrontés au dilemme de l'œuf et de la poule. En gestion d'entreprise, ce paradoxe décrit deux propositions de valeur différentes qui dépendent de manière causale d'une autre partie : les vendeurs ne recourent à une plateforme que s'il y a suffisamment d'acheteurs – et inversement³.

Séduire les vendeurs

Dans la pratique, les plateformes utilisent différentes stratégies pour séduire tant les acheteurs que les vendeurs. On dénombre cinq approches susceptibles d'aider les jeunes entreprises à se

faire une place au soleil. Toutes les cinq ont en commun le fait que leur volet initial porte sur la face du marché qui, au départ, profite le moins de la plateforme.

La première stratégie consiste à créer une valeur ajoutée pour le vendeur. Elle est particulièrement appréciée des plateformes de commerce qui mettent en contact les entreprises et les consommateurs. Né en Californie, le réseau de restauration Open Table, qui propose un service de réservation de tables en ligne, a pu accroître sa notoriété grâce à cette stratégie. À ses débuts, Open Table éprouvait des difficultés à trouver une masse critique de restaurants participants. Ses exploitants ont rapidement compris qu'ils devaient offrir aux restaurants un avantage supplémentaire pour accroître le nombre d'acteurs sur la plateforme. Ils ont donc introduit un système de réservation en ligne permettant aux restaurateurs de constituer une base de données numérique de leur clientèle. Le processus de facturation a en outre été automatisé. Par la suite, une version Web a été introduite en plus de l'application, ce qui a permis d'attirer de nouveaux restaurants.

Pour Open Table, cette stratégie a indéniablement porté ses fruits : désormais implantée aux États-Unis, au Canada, au Mexique, au Japon, en Grande-Bretagne, en Allemagne et en Suisse, l'entreprise a séduit plus de 760 millions d'hôtes⁴.

Gagner des agrégateurs

La deuxième stratégie est fondée sur la recherche « d'agrégateurs ». Ceux-ci sont des lieux physiques – comme les grandes entreprises – caractérisés par une forte concentration d'utilisateurs potentiels de la plateforme ; ils permettent ainsi une diffusion rapide de l'information par le

1 Parker et al. (2016) et Schmid (1993).
2 Galloway (2017). Voir également l'article de Markus Langenegger et Philemon Krähenmann dans ce numéro (p. 4–7).
3 Singh (2013).
4 Kao et al. (2020).

bouche-à-oreille. Les opérateurs de plateformes cherchent à identifier ces lieux afin d'attirer un grand nombre de participants. Cette stratégie est particulièrement adaptée aux plateformes de pair-à-pair.

L'entreprise de covoiturage américaine Zimride – le pendant de l'européenne Blablacar – a au début éprouvé des difficultés à instaurer la confiance entre conducteurs de véhicules et personnes à la recherche d'un moyen de transport⁵. Elle a donc commencé par cibler les universités. Cette approche lui a permis d'une part de s'adresser simultanément à de nombreux utilisateurs, et d'autre part de créer un climat de confiance propice entre conducteurs et passagers potentiels – les étudiants faisant davantage confiance à leurs camarades qu'à des inconnus. Couplée à un système de notation, cette stratégie a permis à Zimride de se développer rapidement.

Créer des liens

La troisième stratégie implique la «superposition» de plateformes – une plateforme intégrant délibérément des contenus de plateformes tierces pour atteindre un public plus vaste.

En misant sur la convivialité, elle peut même parvenir à créer une valeur ajoutée par rapport à ces plateformes. Les créateurs du concept de location de logements Airbnb se sont à l'origine beaucoup appuyés sur cette stratégie en reprenant notamment les entrées disponibles sur Craigslist – un site américain de petites annonces bien connu – sur son propre portail tout en offrant un meilleur confort d'utilisation et un filtre de recherche plus performant.

À l'inverse, la plateforme de réservation d'activités touristiques Localbini présente ses guides de voyage sur le site mondialement connu Tripadvisor, ce qui lui permet d'atteindre un plus grand nombre d'amateurs. Cette connexion est également intéressante pour Tripadvisor, qui peut présenter une offre plus diversifiée.

Affiner le ciblage

La quatrième stratégie repose sur un groupe cible défini avec précision : pour atteindre une masse critique, de nombreuses plateformes numériques mettent l'accent sur des domaines, des niches sociales ou des industries spécifiques. Cette approche permet d'atteindre rapidement

5 Lawler (2014).



Des plateformes comme Get Your Guide et Localbini permettent de réserver des activités touristiques. Une guide dans le quartier de Harlem, à New York.

Sélection de plateformes en Suisse et dans le monde

Suisse	Monde	Secteur	Objectif
Digitec Galaxus	Amazon	Commerce de détail	Interface entre le client et le détaillant
héroslocaux.ch	Kickstarter	Financement participatif	Intermédiation en financement participatif
Ricardo	Ebay	Enchères en ligne	Intermédiation de biens divers
Go!	Uber	Taxis	Intermédiation de taxis
Localbini	Get Your Guide	Tourisme	Site de réservation d'activités touristiques
Movu	Movinga	Déménagement	Intermédiation d'entreprises de déménagement
Batmaid	Helpling	Nettoyage	Placement de personnel de ménage
Scrambl	Upwork	Main-d'œuvre qualifiée	Placement de personnel qualifié

SCHUMACHER ET SCHÖGEL

une masse critique, même sur des marchés concurrentiels, car l'offre et la demande du groupe cible peuvent être mieux régulées. Ainsi, le service de transport Uber s'est d'abord concentré sur la région de San Francisco avant de s'implanter progressivement dans d'autres villes⁶. Les effets de réseau étant locaux et non mondiaux, la plateforme avait intérêt à générer une croissance simultanée du nombre de conducteurs et de personnes à la recherche d'un véhicule. Il est en effet peu utile à un passager vivant à San Francisco de savoir qu'un chauffeur est libre à New York.

Dans les années 1990, en particulier, de nombreuses jeunes pousses se sont spécialisées dans un créneau industriel. Chaque secteur d'activité dispose aujourd'hui d'une plateforme dédiée, que l'on soit artisan, gardien d'enfants ou jardinier.

Travestir la réalité

«Faites comme si, en attendant de pouvoir le réaliser effectivement»: telle pourrait être la devise de la dernière stratégie. De nombreuses plateformes simulent – au moins au début – une demande artificielle et une fonction

d'intermédiaire automatique. C'est ainsi que la plateforme américaine Upwork, spécialisée dans la mise à disposition de travailleurs indépendants aux entreprises, recrutait du personnel manuellement à ses débuts afin d'obtenir le plus grand nombre possible de participants au marché. Au fur et à mesure de l'augmentation du nombre d'utilisateurs, la plateforme a été capable d'automatiser ses processus.

Les exemples le prouvent: dans la pratique, de nombreuses plateformes appliquent une ou plusieurs des stratégies évoquées pour surmonter le problème de l'œuf et de la poule. Se contenter de miser sur du capital-risque supplémentaire serait en l'espèce une bien mauvaise stratégie.



Martin Schumacher
Responsable du développement de produits,
Buyogo, Zurich

Marcus Schögel
Professeur de marketing,
université de Saint-Gall

Bibliographie

Gallagher L. (2017). *The Airbnb story: How three guys disrupted an industry, made billions of dollars... and plenty of enemies*.
Galloway S. (2017). *The Four – The hidden DNA of Amazon, Apple, Facebook, and Google*.
Kao G., Hong J., Perusse M. et Sheng W. (2020). «The chicken or the egg». Dans: *Turning Silicon into Gold*, pp. 31–36, Apress, Berkeley, CA.

Lawler R. (2014). «Lyft-off: Zimride's long road to overnight success». *Tech Crunch*, 29 août.
Parker G. G., van Alstyne M. W. et Choudary S. P. (2016). *Platform revolution: How networked markets are transforming the economy and how to make them work for you*.

Schmid B. (1993). «Elektronische Märkte – Electronic Markets». *Wirtschaftsinformatik*, vol. 35, n° 5, 465–480.
Singh S. (2013). *Business model analysis of Mobito: how to solve the chicken and egg problem of a multi-sided platform?*

6 Gallagher (2017).