



Stratégies et modèles d'affaires des plateformes : principes et applications

Thierry Pénard

CREM-CNRS, Université de Rennes 1 & M@arsouin

23 octobre 2014





D'une économie des organisations ... à une économie des plates-formes

- **De nombreuses transactions internes et de marché ... désormais intermédiées par des plates-formes**
 - LeBonCoin, AirBnB, Uber, Blablacar...
- **Des écosystèmes d'innovations, d'échanges et de consommations ... qui (dé)contournent les régulations et les Etats**
 - Des systèmes de confiance/certification, de gestion des identités, des monnaies électroniques ...





Qu'est ce qu'une plateforme ?





Qu'est qu'une plate-forme ?

- Un catalyseur d'échanges économiques, d'interactions sociales
... et d'innovations (technologiques, d'usage, sociales, ...)
 - D. Evans (2008) parle de « **Catalyst innovators** »
- Des plates-formes au cœur d'écosystèmes d'innovations (Gawer et Cusumano, 2014)
 - Développement d'applications et services complémentaires





Qu'est qu'une plate-forme ?

- **Attention** certains intermédiaires peuvent créer des externalités de réseaux croisées sans être des plateformes multi-face (PMF)
 - iTunes ou CanalSat ne sont pas des PMF! : ce sont des agrégateurs et revendeurs ... comme un hypermarché !
- **Amazon ou Deezer sont à la fois des PMF et des revendeurs !**





Les Business models des plateformes

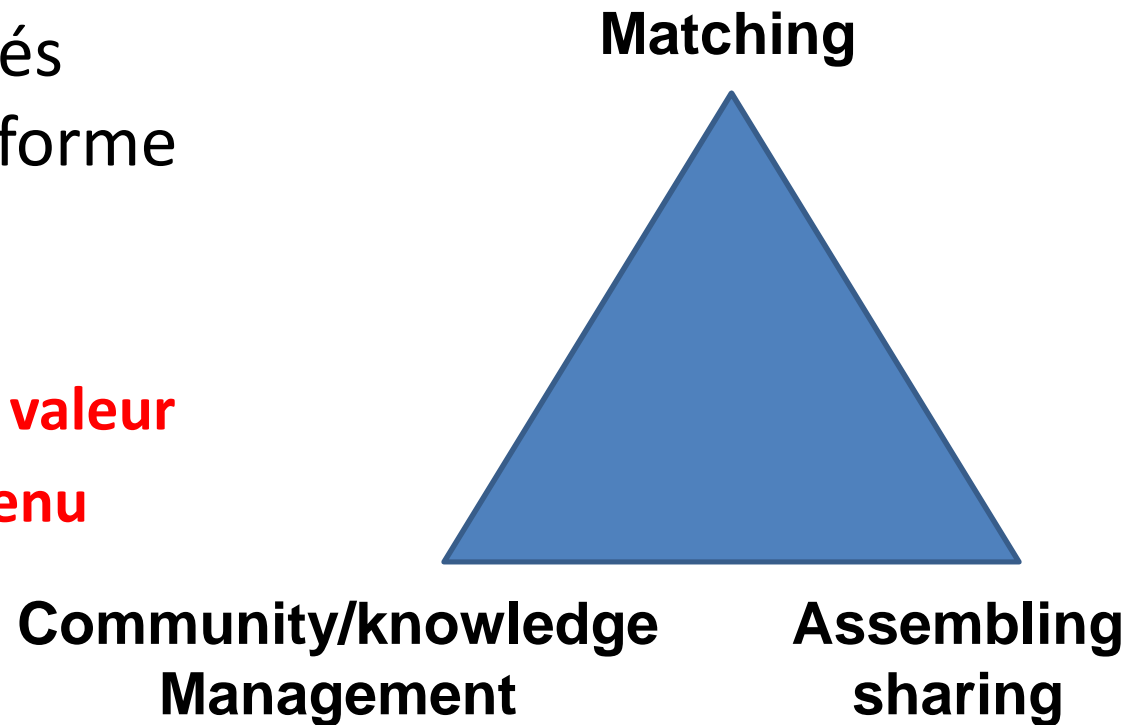




Le business model des plateformes

- Les composantes clés d'un business plateforme

1. **Les ressources et compétences**
2. **La proposition de valeur**
3. **Le modèle de revenu**



Voir Brousseau & Pénard (2007) "Economics of Digital Business Models: A Framework for Analyzing the Economics of Platforms", *Review of Network Economics*





Les composants du Business model (1)

1. Des ressources et compétences distinctives

- Datas et algorithmes de recherche, de matching, de recommandation, ...
- User Experience (design, ergonomie)
- Sécurité/fiabilité : passage à l'échelle
- Confiance
- ...





Les composants du Business model (2)

2. Une proposition de valeur spécifique pour chacune des faces ... fondée sur les effets de réseau directs/croisés

- Mise en relation
- Agrégation
- Tiers de confiance
- Partage des coûts (Economie sur les coûts de développement, de transaction ...)
- Une proposition différente selon la nature de la plateforme (échange, applicative, audience)
- **Attention à trouver un juste équilibre dans la valeur proposée à chaque face**
 - Ex. Groupon ou Hotel.Com, ...





Les composants du Business model (3)

3. Un plan pour générer des revenus

- Des instruments tarifaires qui servent à la fois à accroître la valeur de la plate-forme
 - en maximisant les externalités positives et minimisant les externalités négatives ...
 - en régulant les interactions

... et à rendre cette plate-forme viable !





Comment lancer avec succès une plate- forme ?

- **Important d'attirer une masse critique d'utilisateurs sur les différentes faces**

et de coordonner l'arrivée des utilisateurs sur chacune des faces





Comment lancer avec succès une plate- forme ?

- **Entrée séquentielle sur chacune des faces**
 - **Possible si une seule des faces génère des externalités de réseau** => plate-forme d'audience
- **Entrée simultanée sur chacune des faces**
 - **Une stratégie risquée et coûteuse**
 - ⇒ Gratuité/subventions sur toutes les faces
 - ⇒ « Invités » de marque
 - ⇒ Investissement/commitment sur l'une des faces





Comment lancer avec succès une plate- forme ?

- **Cibler des communautés de niche ou des petits groupes homogènes**
 - **Masse critique plus facile à atteindre + externalités intra-groupe élevées**
 - Facebook et les communautés universitaires .edu
 - **Puis expansion/extension de la cible** (stratégie du zig-zag)
- **S'appuyer sur des plates-formes existantes (Piggybacking)**
 - Interopérabilité/compatibilité
 - AirBnB avec CraigList





Comment lancer avec succès une plate- forme ?

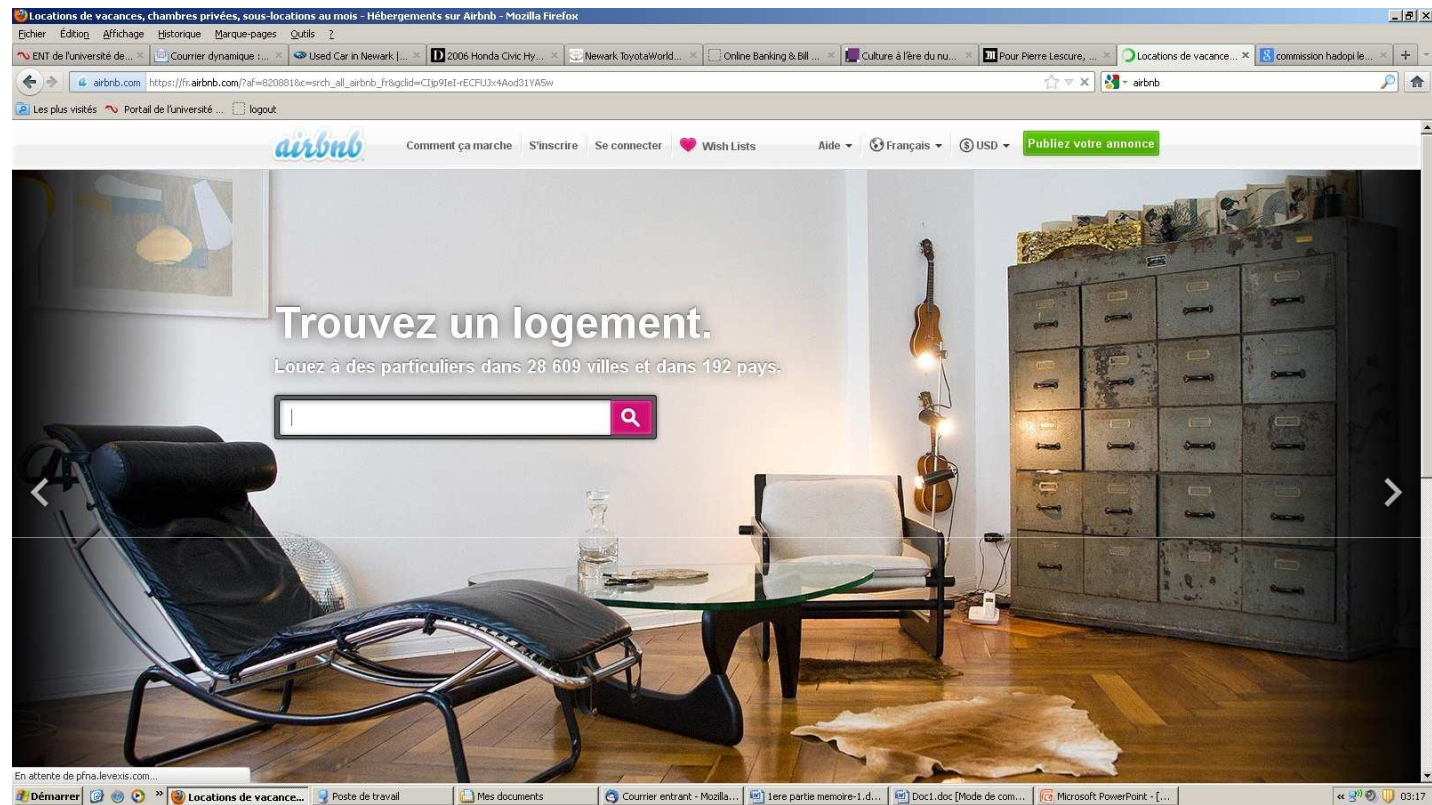
- **Plateformes ouvertes ou fermées ?**

- Contrôler la proposition de valeur et le partage de valeur
vs ... Stimuler l'écosystème : participation, effets de réseaux,
innovation, ...
- Des stratégies qui peuvent évoluer selon la phase de
développement

- **Plateforme unique ou multiple (unbundling) ?**

- Renforcer les économies d'échelle et effets de réseau
vs ... se spécialiser pour mieux répondre aux besoins
- Facebook et What's App « The Great Unbundling »
- Microsoft Skype

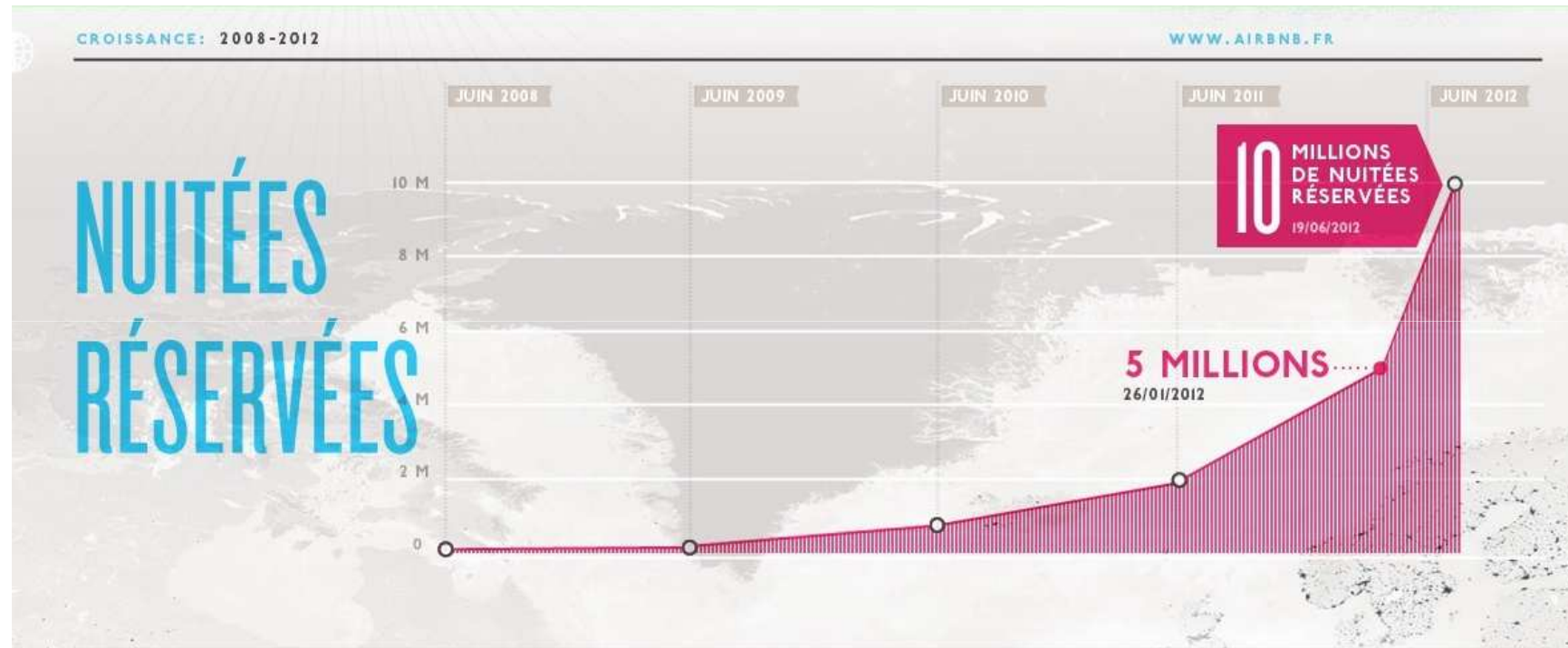




LE CAS AIRBNB



AirBnB



**En avril 2014, levée de fonds de près de 475 millions \$
Une valorisation de 10 milliards \$ > à la chaine Hyatt!**



AirBnB

- Un modèle économique caractérisé par
 - **Des ressources et compétences distinctives**
 - Une plateforme fondée par des designers
 - **Une proposition de valeur équilibrée**
 - Pour l'hôte, une source de revenu ... et de rencontre
 - Pour le voyageur, un mode d'hébergement économique ...et original/différent de l'hôtel





AirBnB

- Un modèle d'affaire combinant
 - **Des instruments tarifaires**
 - Inscription gratuite
 - Dépôt d'annonce gratuite (photos gratuites)
 - Commission de 3 % côté hébergeur et de 6 à 12% côté voyageur
 - **Et non tarifaires**
 - Pour les hébergeurs
 - Un paiement sécurisé, une assurance garantissant le logement (jusqu'à 700,000€), des outils pour gérer les réservations et publier les annonces
 - Pour les voyageurs
 - Un paiement sécurisé, une notation des hébergements avec commentaires



AirBnB

- Un modèle économique fondé sur **la confiance**
 - Une plate-forme interconnectée avec Twitter et Facebook pour renforcer l'aspect communautaire

The screenshot shows a web browser window displaying an Airbnb listing. The browser's address bar shows the URL: <https://www.airbnb.fr/rooms/634735>. The listing is for a private room in Rennes, France, with a 100% response rate and a response time of a few hours. The host is Oriane Et Guillaume. The listing includes a description, amenities, and a review from a guest named Fedde.

Que louez-vous ? Chambre privée

Type de lit : Canapé-lit

Capacité d'hébergement : 2

Chambres : 1

Salles de bain : 1

Personne(s) en plus : 17€ / nuit après le premier voyageur

Pays : France

Ville : Rennes

Quartier : Parlement

Annulation : Flexible

Animal domestique : oui other pet(s)

Commentaires (5)

SATISFACTION GÉNÉRALE DU VOYAGEUR ★★★★★

PRÉCISION ★★★★★

PROPRETÉ ★★★★★

ARRIVÉE ★★★★★

COMMUNICATION ★★★★★

LIEU ★★★★★

VALEUR ★★★★★

Review by Fedde: Great house with dinner, nice room and breakfast included. Very helpful both friendly. Perfect stay in rennes. I recomend this place. (septembre 2012)

Review: There was very cozy atmosphere. The hosts do everything the best for us, helped everything

Host Profile: Oriane Et Guillaume, 100% Taux de réponse, dans quelques heures, il y a 4 jours

Similar Listings: 2,7km de là, 20€ par nuit



LE CAS BLABLACAR





BlaBlaCar

- Une start-up française créée en 2006, devenu leader du covoiturage (95 % de PDM en France)
- Présente dans 12 pays européens
 - RU, Espagne, Italie, Belgique, Portugal, Pologne, Allemagne, Russie, ...
- Plus de 10 millions de membres en Europe
- **1,5 million de personnes voyagent chaque mois via Blablacar**
- ... et 100 millions \$ levées en juillet



Blablacar ... une plate-forme bi-face à l'origine d'innovations d'usage

Des conducteurs



Des passagers

Fabien D (23 ans)
Évaluation moyenne : ★★★★★
Expérience : Ambassadeur
Mes préférences : 🎵 🐾
Je suis

Rotsy (25 ans)
Évaluation moyenne : ★★★★★
Expérience : Ambassadeur
Mes préférences : 🎵 🚫 🚫
Je suis

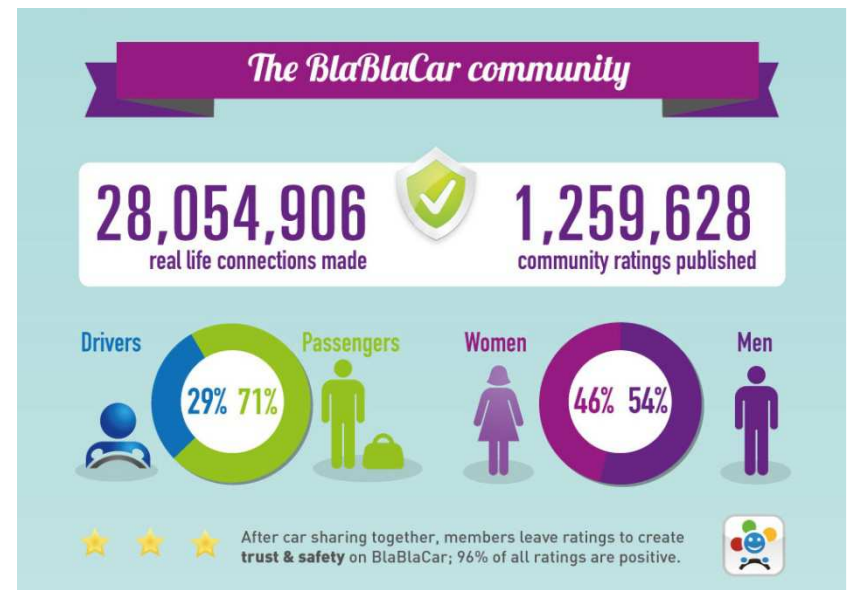
Mise en relation



Le BM de Blablacar

« Il s'agit de voyager avec de parfaits inconnus. Notre système de notation des conducteurs et des passagers, rassure et facilite ces échanges. Nous sommes bien conscients d'être des tiers de confiance, un outil au service des membres. » F. Mazzela

- Pas des clients, mais des membres d'une communauté ou d'un réseau social





Le BM de Blablacar

- **Des commissions payées par les passagers**
 - Une part fixe et une part variable ... **en fonction de la date de réservation**
 - Pour une réservation effectuée plus de 72H avant le départ: 0.66€ + 7.92%
 - Pour une réservation effectuée entre 48H et 72H avant le départ: 0.95€ + 10.68%
 - Pour une réservation effectuée entre 24H et 48H avant le départ: 1.07€ + 11.88%
 - Pour une réservation effectuée moins de 24H avant le départ : 1.19€ + 12.48%
- « plus on réserve tard, plus la commission est élevée »

Une tarification qui influence directement le volume de transaction sur la plate-forme Blablacar





LE RÔLE DES BIG DATA DANS LES BUSINESS MODELS DE PLATEFORME





Les Big Data comme source d'avantage concurrentiel durable ?

- **Deux visions opposées**

- Newman, Nathan (2014). Search, Antitrust and the Economics of the Control of User Data. Yale Journal on Regulation, Vol. 30, No. 3.

- <http://ssrn.com/abstract=2309547>

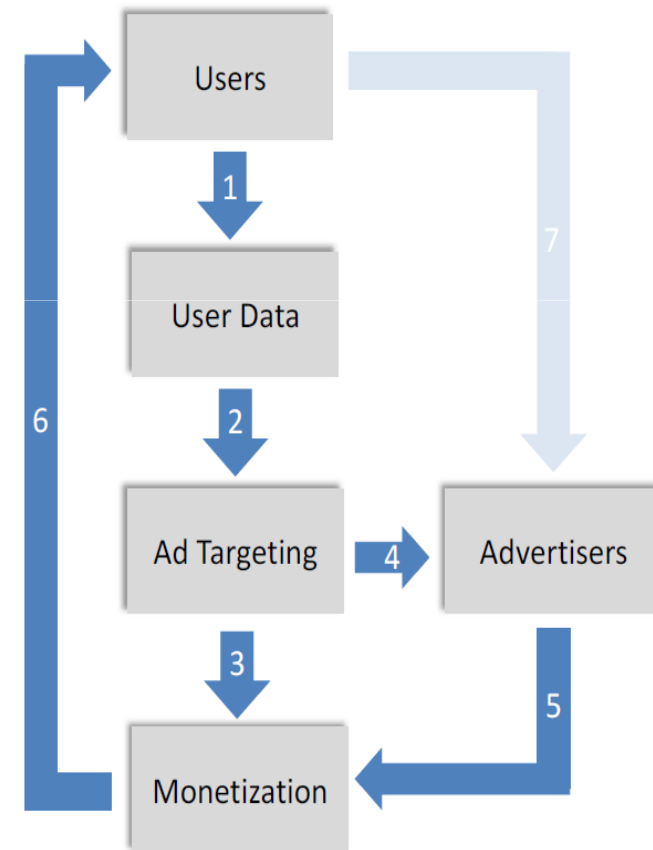
- Lerner, Andres (2014). The Role of 'Big Data' in Online

- Platform Competition. <http://ssrn.com/abstract=2482780>



Les Big Data comme source d'avantage concurrentiel durable ?

- **Selon Newmann, des effets auto-renforçants**
 - plus de données utilisateurs => plus de revenus publicitaires (meilleure ciblage/plus d'annonceurs, prime) => plus d'utilisateurs => plus de données utilisateurs ...
 - Nécessité d'intervenir pour réguler la collecte et le traitement des données utilisateurs





Les Big Data comme source d'avantage concurrentiel durable ?

- Selon Lerner

Claims that collection of user data creates significant economies of scale, and thereby leads to the entrenchment of dominant online platforms, are unsupported by real-world evidence.

... leads to valuable services being offered to users at subsidized prices, often for free.





Les Big Data comme source d'avantage concurrentiel durable ?

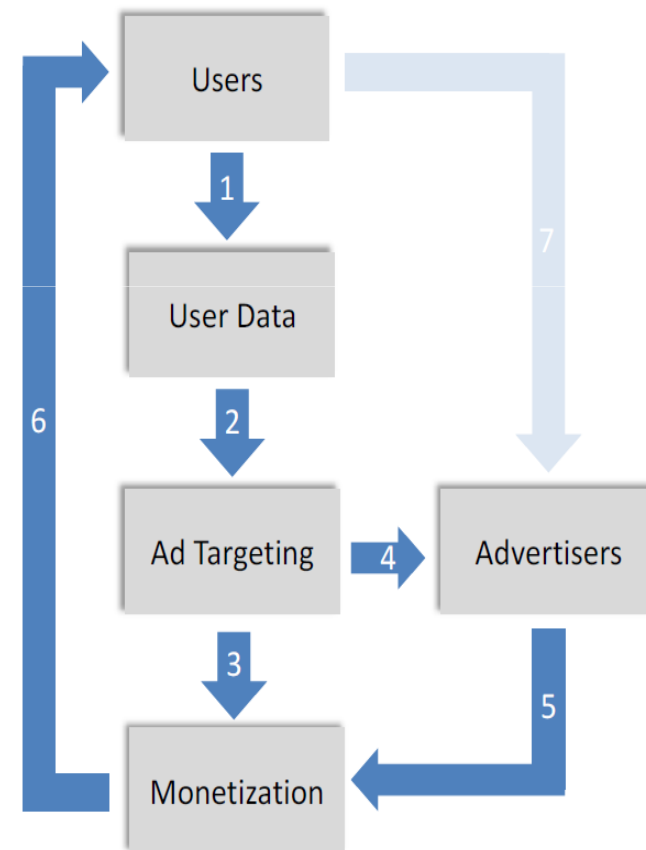
- **Selon Lerner**

- Big Data = pas une barrière à l'entrée, ni une source de pouvoir de marché ou de lock-in
 - **Données utilisateurs => des ressources non exclusives et non rivales** (pas de forclusion possible)
 - Aucune plate-forme ne peut contrôler toutes les données
 - Multi-homing et faible switching costs des utilisateurs
 - Peu d'économie d'échelle dans la collecte et la valorisation des data
- **Succès des plates-formes liés à d'autres facteurs que les big Data (capacités d'innovation, design, ...)**



Les Big Data comme source d'avantage concurrentiel durable ?

- Lerner conteste le lien entre données utilisateurs et revenus publicitaires (**monetization feedback loop**)
 - Des données individuelles dont la valeur marginale diminuerait fortement ...
 - Multihoming des annonceurs





En conclusion

- **Au 19ème siècle, des compagnies ferroviaires en capacité de contrôler/monopoliser les échanges de marchandise**
- Réponse : vote du Sherman Act (1890) interdisant la monopolisation des marchés
 - **"Every contract, combination in the form of trust or otherwise, or conspiracy, in restraint of trade or commerce among the several States, or with foreign nations, is declared to be illegal.**
- **Une réglementation à visée économique et politique**





En conclusion

- **Aujourd'hui, des plates-formes en capacité de monopoliser la circulation des données**
- **Quelle réponse adaptée ?**
 - Pour A. Smith : “Ce n'est pas de la bienveillance du boucher, du marchand de bière et du boulanger, que nous attendons notre dîner, mais bien du soin qu'ils apportent à leurs intérêts.”
- **Ce n'est pas sur la bienveillance de Google ou Facebook qu'il faut compter, ... ni sur leurs seuls intérêts**





MERCI ... QUESTIONS ?

