

Plateformes : le *business model* qui domine le monde

par

■ **Annabelle Gawer** ■

Professeure titulaire de la chaire d'économie numérique, université du Surrey, Royaume-Uni

En bref

Google, Apple, Amazon, Facebook, Microsoft, Uber... Comment expliquer la prédominance mondiale de ces plateformes, leur quasi-monopole, leur croissance insolente? Véritables sujets de société, les plateformes numériques exercent une influence extraordinaire sur nos vies personnelle, professionnelle et politique. Ce phénomène n'est plus réservé aux grandes entreprises high-tech, il touche désormais tous les secteurs et de nouvelles plateformes ne cessent d'être créées. Quelles stratégies et quels modèles d'affaires adopter pour lancer une plateforme à succès? Quelles options existent pour les entreprises traditionnelles? Quels impacts économiques et sociaux provoquent ces plateformes? Quelles réponses peuvent apporter les régulations publiques? La professeure Annabelle Gawer, experte mondialement reconnue des *business models* des plateformes, nous aide à comprendre l'un des plus importants phénomènes de notre temps, afin de concevoir de futures entreprises numériques innovantes et plus équitables.

Compte rendu rédigé par Erik Unger

Séminaire animé par Gilles Garel

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Parrains & partenaires de l'École de Paris du management :

Algoé¹ • Chaire etilab • Chaire Mines urbaines • Chaire Phénix – Grandes entreprises d'avenir • ENGIE • Groupe BPCE • GRTgaz • Holding 6-24 • IdVectoR² • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • Mines Paris – PSL • RATP • UIMM • Université Mohammed VI Polytechnique • Ylios¹

1. pour le séminaire Vie des affaires / 2. pour le séminaire Management de l'innovation

Il y a trente ans, lorsque j'ai commencé à travailler en tant que jeune ingénieure, le terme *plateforme* n'était guère employé. Aujourd'hui, de nombreuses entreprises numériques, telles que Google, Uber, Amazon ou Airbnb, se définissent comme des plateformes, mais également des entreprises plus traditionnelles comme Bosch ou Siemens.

Les marchés financiers raffolent de ce terme. En 2023, cinq "entreprises plateformes", Apple, Microsoft, Alphabet (Google), Amazon et Tencent, figuraient parmi les dix premières capitalisations boursières mondiales¹. En 2008, seule Microsoft figurait dans ce classement. Les marchés et les investisseurs semblent donc convaincus de la capacité des plateformes à générer une plus grande valeur, mais aussi un plus grand profit que les entreprises classiques.

Pourtant, ces entreprises, qui pèsent chacune 1 000 milliards de dollars, ne disposent quasiment d'aucun actif. Uber, la plus grande compagnie de taxi au monde, ne possède aucun taxi. Airbnb, le plus grand fournisseur de services de location à court terme ne possède aucun hôtel. Que désigne alors réellement ce terme de plateforme? Une technologie? Un modèle d'affaires? Un marché? Si tout devient plateforme, alors plus rien ne l'est.

Mon exposé reprend de nombreuses idées du livre *Plateformes – Le business model qui domine le monde*², que j'ai coécrit avec Michael A. Cusumano, qui fut mon directeur de thèse au MIT (Massachusetts Institute of Technology), et David B. Yoffie, qui est professeur de stratégie à la Harvard Business School.

Ma trajectoire et ma logique de recherche

Ingénieure de formation, diplômée de l'École des mines de Nancy et de l'université de Stanford, j'ai d'abord travaillé dans le secteur des télécommunications avant de reprendre des études en économie et gestion à la Sloan School du MIT, où j'ai fait ma thèse de doctorat en gestion de l'innovation. Je suis maintenant universitaire, professeure à la *Business School* de l'université du Surrey et professeure visitante à l'IMD (International Institute for Management Development) de Lausanne.

Je me suis d'abord intéressée à l'innovation dans l'industrie des ordinateurs. Dans les années 1980, le monde de l'informatique était dominé par IBM et quelques champions informatiques. Ces entreprises intégrées verticalement concevaient les architectures, fabriquaient les composants et assemblaient les ordinateurs. Dans les années 1990, cette industrie s'est fragmentée. Deux entreprises, Intel et Microsoft, ont émergé, tirant profit de leur statut de fournisseurs d'IBM. J'ai alors cherché à comprendre la dynamique et la complémentarité d'innovation d'Intel et de Microsoft. J'ai constaté que leurs trajectoires influençaient et entraînaient dans leur sillage tout un ensemble d'entreprises avec lesquelles elles n'avaient pas de relations client-fournisseur classiques. Les modalités d'organisation de cette collectivité d'innovateurs interdépendants, que j'ai nommés, à l'époque, des *écosystèmes innovants centrés autour d'entreprises de plateformes*, sont le sujet qui continue de m'animer aujourd'hui.

Les entreprises ont constitué mon terrain d'apprentissage. J'ai pu les écouter et les observer au cours de travaux de recherche ou de missions de conseil. Mon parcours d'ingénieure m'a beaucoup aidée pour dialoguer à un niveau technique, en intégrant des concepts cruciaux tels que les architectures et les interfaces qui, habituellement, n'intéressent pas beaucoup la théorie économique. De fait, en économie, on parle moins

1. Source : companiesmarketcap.com.

2. *The Business of Platforms – Strategy in the Age of Digital Competition, Innovation, and Power*, Harper Business, 2019; Dunod, 2022 pour la traduction française.

de plateforme que de marché multiface. Aujourd'hui, je dirige un centre d'économie numérique dans le Surrey, CoDE, et je travaille avec des agences de régulation dans le monde qui s'interrogent sur le pouvoir des plateformes et sur les règles qu'il faudrait mettre en place pour les encadrer.

De nouvelles formes organisationnelles dominantes

La capitalisation boursière des cent premières plateformes mondiales en 2023 démontre l'écrasante domination des plateformes américaines. Les États-Unis représentent 80,3 % de cette capitalisation, l'Asie-Pacifique, 15,8 %, l'Europe, 2,2 % et l'Afrique, 1,7 %.

La croissance des revenus d'Alphabet, d'Amazon, de Facebook et d'Apple sur une période de dix à quinze ans est extrêmement robuste, voire exponentielle. De plus, si l'on compare l'évolution de l'index des quinze premières plateformes mondiales au Dow Jones ou au Nasdaq au cours des six dernières années, on constate que ces entreprises maintiennent des performances supérieures à celles des autres, même dans un contexte de récession.

La persistance de la dominance de Google est un phénomène spectaculaire. Son moteur de recherche a réussi à écraser la concurrence (Bing, Yahoo, Baidu, Yandex) en maintenant une part de marché de 90 % entre 2010 et 2020. Le marché des plateformes semble ainsi démentir la théorie économique des marchés : les concurrents n'ont pas su gagner des parts de marché significatives, alors que les barrières à l'entrée apparaissaient de prime abord comme non dissuasives : « *Competition is just a click away!* » De plus, Google ne fait pas payer les utilisateurs de son moteur de recherche. Comment peut-il donc générer des revenus ?

Une dynamique transactionnelle liée aux effets des réseaux croisés

Des économistes, dont le professeur Jean Tirole, prix Nobel d'Économie en 2014, ont permis de spécifier les caractéristiques des marchés multifaces. Les plateformes sont des intermédiaires qui facilitent les échanges entre deux faces du marché, faces baptisées *versant 1* et *versant 2*. Google cherche à donner la meilleure réponse possible aux questions posées par un utilisateur du versant 1 et il le fait gratuitement. Ce faisant, il attire et fidélise un nombre croissant d'utilisateurs du versant 1 de sa plateforme. Il connaît alors comme nul autre les centres d'intérêts et les habitudes de connexion de ses utilisateurs et devient en mesure de monétiser la valeur publicitaire du versant 1 auprès du versant 2, qui est composé d'annonceurs.

La forme minimale d'une transaction classique nécessite deux acteurs : un vendeur et un acheteur. Les transactions avec les plateformes font appel à trois acteurs au minimum. Pour que cette configuration soit viable, il faut qu'il y ait des effets de réseaux croisés. Un versant tirera plus de valeur de sa connexion à la plateforme s'il y a plus d'utilisateurs sur l'autre versant. Plus il y a de propriétaires qui proposent des chambres sur Airbnb, plus il y a de clients, et réciproquement. Uber, Android et Xbox sont dans ce même cas de figure. Sous l'effet de réseaux croisés, les plateformes sont en mesure de générer deux courbes de demande interdépendantes.

Des économistes renommés, tel Jean Tirole, ont réfléchi à la meilleure manière de maximiser la valeur générée par ce système. Puisque la valeur optimale qu'une plateforme peut proposer aux agents économiques d'un versant dépend du nombre d'agents sur le versant opposé, le modèle d'affaires le mieux adapté aux plateformes consistera à tirer parti de cette complémentarité entre versants, qui peut être modélisée comme une boucle avec un effet de rétroaction entre les comportements des utilisateurs des deux versants. En attirant les utilisateurs du versant 1, la plateforme attire des utilisateurs du versant 2, car elle a augmenté sa valeur aux yeux de ces derniers. Pour monétiser et dynamiser cet effet de réseaux croisés, nombre de plateformes, dont Google, subventionnent un versant, en offrant la gratuité aux utilisateurs. D'autres modèles, comme eBay, sont plus symétriques : ils choisissent d'essayer d'attirer les deux côtés à la fois par des subventions croisées.

Astucieuse, cette analyse, purement axée sur les prix et les transactions, n'aborde cependant pas les dynamiques d'innovation liées aux plateformes. Pour Jean Tirole, avec qui j'avais échangé en 1999 durant mon travail de