

L'ENTREPRENEURIAT DE PLATEFORME

Paul Belleflamme, Nicolas Neysen

REPRINT | 3341

CORE

Voie du Roman Pays 34, L1.03.01

B-1348 Louvain-la-Neuve

Tel (32 10) 47 43 04

Email: lidam-library@uclouvain.be

<https://uclouvain.be/en/research-institutes/lidam/core/core-reprints>

Entrepreneuriat de plateforme *

Paul Belleflamme [†]

Université catholique de Louvain

Nicolas Neysen [‡]

Université de Liège

29 juin 2025

Résumé

Les plateformes digitales transforment l'économie en facilitant de nouvelles formes d'intermédiation entre agents économiques et en bouleversant les modèles traditionnels. Contrairement aux entreprises 'pipelines', qui contrôlent la production, les plateformes orchestrent des interactions entre utilisateurs indépendants. Leur force réside dans l'exploitation des effets de réseau : la valeur de la plateforme croît avec le nombre d'utilisateurs, ce qui favorise la création et la cocréation de valeur. Toutefois, lancer et gérer une plateforme est plus complexe que pour une entreprise classique : il faut résoudre le problème de l'oeuf et de la poule, formuler une proposition de valeur convaincante pour différents groupes d'utilisateurs, instaurer la confiance et choisir des stratégies tarifaires adaptées. L'entrepreneuriat de plateforme requiert donc agilité, compréhension fine des effets de réseau et gestion de la complexité pour transformer les opportunités en succès durable. Cet article propose quelques pistes pour aider les entrepreneurs à affronter cette complexité.

Mots clés : Plateformes digitales, effets de réseau, cocréation de valeur

*Cet article a été écrit en vue d'être publié comme un chapitre du livre *Entreprendre. Une Introduction à l'entrepreneuriat* (3^{ème} édition), sous la direction de Frank Janssen (Louvain-la-Neuve : de Boeck Supérieur). Nous remercions Frank Janssen de nous avoir donné cette opportunité.

[†]Université catholique de Louvain, CORE et LIDAM, Voie du Roman Pays 34, 1348 Louvain-la-Neuve (Belgium); Paul.Belleflamme@uclouvain.be.

[‡]Université de Liège, HEC Liège, Rue Louvrex 14, 4000 Liège (Belgique); Nicolas.Neysen@uliege.be.

Introduction

Au cours des 20 dernières années, les plateformes digitales ont envahi notre quotidien, se sont répandues dans de nombreux secteurs et ont généré une part croissante de l'activité économique mondiale. On pense directement à Apple, Alphabet, Microsoft, Amazon et Meta (ou à Alibaba, Tencent, Baidu et Xiaomi si l'on vit dans les régions du monde dominées par la Chine). Ces entreprises ont assis leur succès sur une organisation en plateforme et figurent désormais en tête du classement des entreprises les mieux valorisées au monde. Mais à côté de ces géants, de nombreuses petites plateformes parviennent à prospérer. Dans l'Union européenne, par exemple, on compte plus de 10 000 plateformes digitales en activité. La plupart sont des petites et moyennes entreprises (UE, 2021).

Derrière ces réussites, grandes ou petites, se cachent de très nombreux échecs car les entreprises en plateforme s'avèrent plus complexes à créer que d'autres, comme le souligne cette métaphore attribuée à Reid Hoffman, cofondateur de LinkedIn : «Créer une entreprise, c'est comme assembler un Cessna. Créer une plateforme, c'est comme assembler un Boeing 747» (Lu, 2019). Dans ce chapitre, nous voulons d'abord expliquer pourquoi les plateformes sont plus complexes à concevoir, lancer et gérer que d'autres types d'entreprises. Ensuite, nous proposons quelques pistes pour aider les entrepreneurs à affronter cette complexité. Pour reprendre l'analogie de Reid Hoffman, notre ambition se limite ici à construire un ULM permettant d'effectuer un vol d'essai. Nous invitons les lecteurs désirant assembler un Boeing 747 à consulter notre livre – *Platform Strategies* (Belleflamme et Neysen, 2023).

Cet article est organisé comme suit. Nous commençons par cerner les contours des plateformes digitales en identifiant leurs rôles et ce qui les distinguent d'autres entreprises (Section 1). Nous explorons ensuite ce qui fait l'essence-même des plateformes, à savoir la gestion des effets de réseau, un concept que nous définissons en détail (Section 2). Enfin, nous montrons comment proposer, créer et capturer de la valeur en lançant une plateforme digitale (Sections 3, 4 et 5).

1 Plateformes

1.1 Idée

Jusqu'à récemment, rares étaient celles et ceux qui acceptaient de covoiturer avec de parfaits inconnus. D'un point de vue économique et social, cette situation était

insatisfaisante car des ressources étaient sous-exploitées : certains voyageaient dans des voitures à moitié vides alors que d'autres auraient volontiers voyagé avec eux. Cet échec s'expliquait par un *manque de coordination* entre offre et demande (il fallait aux auto-stoppeurs beaucoup de persévérance et de chance pour trouver des chauffeurs pour les amener à destination) et un *manque de confiance* entre des personnes qui ne se connaissaient pas.

Pour tenter de résoudre ces problèmes, des entrepreneurs français créèrent en 2006 une plateforme digitale, CoVoiturage, dont l'algorithme mettait en relation offreurs et demandeurs de covoiturage. Le site parvint à attirer de nombreux utilisateurs mais ceux-ci ne réussirent jamais à se faire entièrement confiance en raison de trop nombreuses annulations de dernière minute ou de surréservations. Tirant les leçons de cette première expérience, les entrepreneurs repensèrent la plateforme en introduisant un système de notation réciproque (permettant aux passagers et aux conducteurs de s'évaluer mutuellement) et en rendant obligatoire le paiement anticipé en ligne (afin de réduire les annulations). Grâce à ces fonctionnalités supplémentaires la plateforme rencontra rapidement un franc succès. En 2025, BlaBlaCar (le nouveau nom de cette plateforme) comptait 35 millions de membres dans 22 pays.¹

1.2 Définition

BlaBlaCar est l'exemple type des plateformes étudiées dans ce chapitre. Elle exploite l'opportunité commerciale suivante : des agents économiques gagneraient à interagir mais n'y parviennent pas car ils ne peuvent ou ne veulent pas assumer seul les coûts liés à l'organisation de cette interaction. En réduisant ces coûts et en agissant comme intermédiaire, la plateforme est en mesure de créer de la valeur pour tous les participants (et pour elle-même, si tel est son objectif). De plus, la valeur que crée la plateforme augmente avec le nombre d'utilisateurs. Dans l'exemple de BlaBlaCar, les passagers trouvent la plateforme plus attractive si davantage de conducteurs la rejoignent et inversement, car davantage de transactions profitables peuvent être réalisées. On parle d'*effets de réseau positifs* : la valeur de l'interaction augmente avec le nombre de participants. Comme nous l'expliquons à la Section 2, c'est en exploitant ces effets de réseau positifs que les plateformes créent de la valeur pour leurs utilisateurs.

Nous définissons dès lors une *plateforme* comme une entité qui rassemble des agents économiques ayant des besoins complémentaires et crée de la valeur en facilitant leur inter-

1. Selon les chiffres donnés par la plateforme elle-même (voir <https://blog.fr.blablacar.be/about-us/>).

action. Pour ce faire, une plateforme déploie des stratégies visant à réduire les coûts de transaction que les utilisateurs doivent supporter pour interagir (recherche, mise en relation, coordination, contractualisation, instauration de la confiance, etc.) et à valoriser l'interaction en exploitant les effets de réseau (via des systèmes de notation et d'évaluation, des services de paiement ou d'analyse de données, etc.).

1.3 Plateformes et pipelines

Les organisations traditionnelles créent de la valeur en produisant des biens et services et en les vendant aux consommateurs. Elles utilisent pour ce faire leurs ressources et actifs propres. On les appelle «pipelines» car elles *contrôlent* les transactions. A l'inverse, les plateformes ne contrôlent pas les transactions mais les *facilitent*, via une infrastructure qui relie producteurs indépendants et consommateurs. Les ressources et actifs nécessaires sont limités car la plateforme n'assure pas la production du bien ou du service échangé par elle-même, elle ne fait qu'en faciliter l'échange. Cette responsabilité requiert moins de ressources et se limite souvent à gérer des flux d'information.

Nous observons que plateformes et pipelines coexistent dans divers secteurs de l'économie. Par exemple, Uber et les compagnies de taxi se font concurrence pour la mobilité courte distance, comme Airbnb et les chaînes hôtelières dans le secteur de l'hébergement de tourisme. Cela signifie que chaque modèle d'affaires possède une raison d'être qui lui est propre et présente des avantages (Hagiu et Wright, 2019). En général, les plateformes s'en sortent mieux que les pipelines en termes d'adaptation car elles peuvent s'appuyer sur la motivation et la flexibilité des fournisseurs indépendants pour mieux répondre aux besoins des consommateurs. De plus, elles peuvent répondre plus facilement et rapidement à des pics de demande grâce à leur infrastructure plus légère et à la flexibilité de l'offre externe. En revanche, les pipelines dépassent les plateformes en termes de coordination : en contrôlant de près la variété des produits, la publicité, les prix ou la responsabilité de l'exécution des commandes, les pipelines coordonnent mieux les décisions qui génèrent des retombées transversales (par exemple, quand vendre plus d'un produit accroît la demande pour un autre).

Bien que plateformes et pipelines soient des modèles très différents, ils ne sont en aucun cas incompatibles. Certaines entreprises combinent les deux modèles avec succès. Elles tirent parti des atouts de chaque modèle en fonction des spécificités de leurs activités ou de l'évolution des circonstances de marché. Par exemple, Deliveroo était une plateforme 'pure et dure' à ses débuts, mais s'est quelque peu muée en pipeline quand elle a commencé à produire des repas dans les zones peu peu-

plées en restaurants. Cela lui a permis de soutenir le côté offre' de son modèle et éviter ainsi de frustrer certains utilisateurs du côté 'demande' par manque d'options disponibles.

2 Effets de réseau

2.1 Idée

Comme expliqué plus haut, les plateformes peuvent créer de la valeur en reliant des agents économiques (individus ou organisations) dans les situations où ces agents gagneraient à interagir mais ne parviennent pas à se donner les moyens d'interagir. Une même force sous-tend ces deux conditions : les *effets de réseau*. Les effets de réseau se produisent lorsque la valeur qu'un agent économique attache à un bien ou service change en fonction que d'autres agents consomment également ce bien ou service. Par exemple, la valeur d'un réseau social augmente avec le nombre de personnes connectées car plus de contenu est produit et partagé ; on parle alors d'effets de réseau *positifs*.²

Cependant, les effets de réseau rendent également l'interaction plus difficile à organiser car, lorsqu'ils prennent leurs décisions, les agents économiques omettent généralement de prendre en compte les effets de leurs choix sur les autres agents. Il est alors probable que, même si tous les agents trouvent l'interaction utile si elle s'organise, aucun d'entre eux n'est suffisamment motivé pour la déclencher de son propre chef. C'est précisément là qu'une plateforme peut faire la différence. Premièrement, en impliquant les participants, la plateforme leur fait prendre conscience de la valeur qu'ils génèrent les uns pour les autres. Deuxièmement, en déployant les bonnes stratégies au bon moment, la plateforme réduit divers coûts de transaction, ce qui aide les participants à coordonner leurs besoins et interagir. En résumé, *les plateformes créent de la valeur en gérant les effets de réseau*.

2.2 Définitions

Il est utile de faire la distinction entre effets de réseau *intra-groupes* et *inter-groupes*. Le terme «groupe» renvoie à l'idée que, dans de nombreux environnements, il est possible de classer les agents économiques en groupes distincts selon le rôle qu'ils

2. La congestion du trafic sur une route est l'exemple-type d'un effet de réseau *néгатif* : plus il y a d'utilisateurs, plus long est le temps de trajet et plus faible est la valeur que chaque utilisateur retire en empruntant cette route.

jouent dans l'interaction ou le bénéfice qu'ils en retirent. On pense aux acheteurs et vendeurs sur une place de marché comme Amazon, ou aux employeurs et demandeurs d'emploi sur un réseau social professionnel comme LinkedIn. La distinction entre les deux types d'effets de réseau réside donc dans leur portée : se produisent-ils parmi les utilisateurs du même groupe ou de groupes différents ? L'exemple du smartphone illustre bien cette distinction. La fonction première d'un smartphone est a priori de téléphoner. Dans cette perspective, un utilisateur supplémentaire génère un effet de réseau *intra-groupe* positif pour les autres utilisateurs car ils peuvent désormais communiquer avec une personne de plus. Un smartphone sert également d'intermédiaire (de plateforme) entre les utilisateurs finaux et les développeurs d'applications. Ici, on est en présence d'effets de réseau *inter-groupes* positifs : plus un smartphone attire d'utilisateurs, plus les développeurs gagnent à développer des applications compatibles avec son système d'exploitation ; inversement, plus il y a d'applications disponibles, plus le smartphone est attractif pour les utilisateurs.

2.3 Des effets de réseau aux boucles de rétroaction

Les effets de réseau, quelle que soit leur forme, rendent les décisions des utilisateurs de la plateforme interdépendantes. Un préalable à toute réflexion stratégique est donc d'identifier soigneusement la nature, la direction et l'intensité des effets de réseau qui sont – ou peuvent être – à l'oeuvre sur la plateforme. En effet, toute stratégie visant à influencer les décisions de certains utilisateurs d'une plateforme a nécessairement des répercussions sur les décisions d'autres utilisateurs par le biais des effets de réseau.

Cette première étape clarifie qui peut influencer qui, et comment, sur la plateforme. Nous avons écrit «peut influencer» car les effets de réseau identifiés sont encore virtuels : ils indiquent ce qui se passerait si un utilisateur supplémentaire rejoignait la plateforme. Encore faut-il que les utilisateurs rejoignent effectivement la plateforme. Avant d'étudier comment y parvenir, notons que si des effets de réseau inter-groupes positifs existent entre les deux groupes d'utilisateurs d'une plateforme, alors la participation d'un utilisateur supplémentaire génère une *boucle de rétroaction positive*, c'est-à-dire un processus dynamique qui amplifie le changement initial : plus de participation dans le groupe A entraîne plus de participation dans le groupe B, qui entraîne à son tour plus de participation dans le groupe A et ainsi de suite. C'est précisément ce genre de mécanisme d'auto-renforcement qu'un entrepreneur de plateforme souhaite initier et alimenter. Une fois la valeur créée, des boucles de rétroaction positive la font croître avec peu ou pas d'effort supplémentaire.

Il est tentant de faire l'analogie avec une boule de neige qui grossit à mesure qu'elle dévale une pente. Mais cette analogie est dangereuse à deux titres. D'abord, à l'inverse d'une boule de neige, le processus enclenché n'est pas nécessairement irréversible : pour les plateformes, les boucles de rétroaction peuvent aussi être *négatives* (si les utilisateurs côté A *quittent* la plateforme, les utilisateurs côté B désireront partir également). Ensuite, il est erroné de penser qu'un entrepreneur de plateforme peut déclencher le processus à lui seul. En réalité, tout dépend des *attentes* que les premiers utilisateurs formulent quant au comportement d'autres utilisateurs. De chaque côté de la plateforme, les utilisateurs ne sont désireux de participer que s'ils pensent que les agents de l'autre côté vont également participer. Cette situation peut conduire à deux résultats opposés, selon les attentes formulées. Si les utilisateurs d'un côté pensent que les utilisateurs de l'autre côté rejoindront la plateforme (*attentes optimistes*), alors ils décident de la rejoindre. Mais s'ils pensent l'inverse (*attentes pessimistes*), alors ils ne la rejoignent pas. Ce qui est remarquable, c'est que les attentes formulées a priori se révèlent toujours exactes a posteriori : la participation se matérialise quand elle est attendue et ne se matérialise pas quand elle ne l'est pas. L'existence de telles «prophéties autoréalisatrices» souligne l'importance cruciale pour les plateformes de trouver la bonne façon de gérer les attentes des utilisateurs.

2.4 Implications

Nous concluons cette section en esquisant les implications des effets de réseau pour la gestion des plateformes. Concernant la *proposition de valeur* (Section 3), l'idée centrale est que la valeur pour chaque utilisateur croît avec l'intensité des interactions sur la plateforme. Pour l'entrepreneur, cette interdépendance peut compliquer la formalisation d'une idée d'entreprise en une proposition de valeur solide et compréhensible.

Concernant la *création de valeur* (Section 4), l'un des principaux résultats est qu'une grande partie de la valeur est cocrée par les utilisateurs, la plateforme agissant comme un facilitateur. La bonne nouvelle est que les boucles de rétroaction positives génèrent de la valeur presque sans coût. Mais la mauvaise nouvelle est que des attentes pessimistes peuvent entraver toute création de valeur. En formulant une proposition de valeur forte, un entrepreneur de plateforme suscitera des attentes positives quant au développement futur de la plateforme, condition préalable à la création de valeur. Une autre condition pour créer de la valeur est de se différencier de la concurrence et de tirer parti des forces complémentaires du marché, ce qui nécessite une évaluation appropriée de l'environnement concurrentiel. Il est alors temps d'élaborer des stratégies pour lancer la plateforme et surmonter

le fléau des attentes pessimistes.

Enfin, concernant la *capture de valeur* (Section 5), les effets de réseau façonnent l'ensemble des stratégies de plateforme. Comme les décisions des utilisateurs sont interdépendantes, les stratégies (tarifaires ou autres) qui leur sont destinées le sont tout autant. Pour éviter les boucles de rétroaction négatives, instaurer la confiance entre les utilisateurs de la plateforme est une condition préalable à la création et à la consolidation de valeur. De même, la fidélisation des utilisateurs est un enjeu majeur. Enfin, une croissance soutenue suppose l'exploitation continue des effets de réseau, soit en ajoutant de nouveaux acteurs à la plateforme, soit en élargissant son échelle et sa portée, des stratégies qui soulèvent d'autres défis.

3 Proposition de valeur

Concevoir une proposition de valeur convaincante s'avère à la fois plus risqué et plus complexe pour les plateformes que pour les pipelines. *Plus risqué*, car si la proposition de valeur n'est pas clairement définie, l'entreprise risque de ne pas décoller ; *plus complexe*, car les aspirations des différents groupes d'utilisateurs peuvent parfois être spécifiques, voire être en concurrence les unes avec les autres, et doivent dès lors être soigneusement prises en compte. Cette section vise à aider les entrepreneurs de plateformes à relever ce défi.

3.1 Le «Pourquoi?» vient en premier

Avant de présenter sa proposition de valeur, l'entrepreneur doit clarifier la raison d'être de son entreprise. Il est crucial d'expliquer le cheminement qui mène du constat d'un problème à la décision d'y remédier par le biais d'une plateforme. Si les utilisateurs ne saisissent pas cette raison d'être, ils n'apprécieront pas davantage la solution proposée.

Une raison d'être faible est plus problématique pour une plateforme que pour un pipeline. Pour ce dernier, les ventes seront certes moins importantes mais la valeur intrinsèque du produit sera intacte. En revanche, la valeur d'une plateforme dépend de la participation active des utilisateurs. Moins elle attire d'utilisateurs, plus son intérêt diminue pour les futurs membres, menaçant ainsi son existence. Contrairement à un produit traditionnel, dont la consommation est individuelle, l'interaction sur une plateforme est collective. Ainsi, la présence ou l'absence d'une raison d'être solide signifie «*plus ou moins*» pour un pipeline, mais «*tout ou rien*»

pour une plateforme.

3.2 Cocréation de valeur

Tel que nous l’avons évoqué à la Section 1.3, les plateformes diffèrent fondamentalement des pipelines par leur mode de création de valeur. Dans une perspective de chaîne de valeur traditionnelle, la valeur est créée par l’entreprise qui maîtrise le processus de fabrication ou d’assemblage d’un produit ou d’un service. La valeur croît progressivement au fil des opérations successives, sous le contrôle des dirigeants. L’adéquation du résultat à la proposition de valeur initiale relève alors de la responsabilité de l’entreprise.

La situation est différente pour les plateformes. Deux sources de valeur sont à prendre en compte. Premièrement, la plateforme génère de la valeur en permettant aux utilisateurs de réaliser des transactions de manière plus efficace que dans un environnement décentralisé. Deuxièmement, il y a la valeur attribuée à l’objet sous-jacent de la transaction. Dans ce cas, la plateforme a beaucoup moins de contrôle, car elle ne fournit pas les services ou les biens elle-même ; elle s’appuie plutôt sur un groupe de tiers indépendants.

Pour réussir, une plateforme doit combiner ces deux sources de valeur : un environnement de mise en relation performant (responsabilité de l’opérateur) et un objet transactionnel répondant aux besoins respectifs des utilisateurs (responsabilité des utilisateurs, encadrée par l’opérateur). Dans ce contexte, il semble logique de considérer les utilisateurs de la plateforme comme des cocréateurs de valeur plutôt que comme de simples consommateurs. Même en l’absence d’objet transactionnel, la participation à une plateforme est source de création de valeur. Par exemple, grâce à l’activité volontaire des utilisateurs sur les réseaux sociaux (publications, partage de photos, commentaires d’actualités, etc.), de la valeur est générée pour les annonceurs (plus le trafic sur la plateforme est élevé, plus les annonceurs sont disposés à cibler les visiteurs) et par les marques (plus de données permettent de profiler les consommateurs et d’améliorer les stratégies marketing).

Plusieurs cadres ont été développés pour aider les entrepreneurs à réfléchir aux éléments à inclure (ou non) dans leur proposition de valeur. L’outil le plus connu est le *Value Proposition Canvas* d’Osterwalder et al. (2014). Bien qu’utile, cet outil ne prend pas suffisamment en compte les spécificités des plateformes. Dans Belleflamme et Neysen (2021, 2023), nous proposons un outil alternatif plus adapté aux plateformes. En substance, le canevas que nous proposons vise à identifier les complémentarités et les conflits potentiels entre les souhaits et les besoins des dif-

férents groupes d'utilisateurs afin de formuler *un ensemble de propositions de valeur interdépendantes et cohérentes*.

4 Création de valeur

Pour créer de la valeur, un entrepreneur de plateforme doit traduire sa proposition de valeur en une offre concrète destinée à ses utilisateurs potentiels. En premier lieu, la plateforme doit évaluer les facteurs externes susceptibles d'améliorer ou de réduire ses chances de création de valeur. Les outils existants doivent être complétés afin de réaliser une analyse concurrentielle adaptée aux spécificités des plateformes (4.1). Ensuite, comme les plateformes co créent de la valeur avec leurs utilisateurs, la condition préalable à la création de valeur est de convaincre ces derniers de rejoindre la plateforme. Or, c'est plus facile à dire qu'à faire, car les utilisateurs n'acceptent de rejoindre la plateforme que s'ils s'attendent à ce que les autres utilisateurs fassent de même : un casse-tête connu sous le nom de «problème de l'oeuf et de la poule». Nous décrivons différentes stratégies génériques pour résoudre ce problème (4.2).

4.1 Analyse concurrentielle

L'analyse concurrentielle traditionnelle présente plusieurs lacunes lorsqu'il s'agit d'évaluer la position concurrentielle des plateformes. Par exemple, le *modèle des cinq forces* (Porter, 1979) est inadapté car deux catégories d'acteurs—les fournisseurs d'une part et les clients d'autre part—renvoient à la représentation traditionnelle de la chaîne de valeur d'une entreprise en pipeline. À l'inverse, une plateforme ne transforme ou n'assemble rien, car elle facilite principalement les transactions entre utilisateurs indépendants.

Dans ce contexte, évaluer le pouvoir de négociation des fournisseurs et des acheteurs n'a guère de sens. Plutôt que de distinguer acheteurs et fournisseurs, il convient de mettre l'accent sur les différents groupes d'utilisateurs que la plateforme vise à connecter et d'identifier les effets de réseau qui les unissent (comme nous l'avons préconisé à la Section 2). Ensuite, le principal défi d'une plateforme étant d'attirer des utilisateurs, il est utile de considérer les concurrents de manière spécifique. Nous préférons voir les concurrents comme *toutes les entités ou solutions qui peuvent entraver l'acquisition d'utilisateurs par la plateforme*. Nous raffinons l'analyse en distinguant trois catégories de concurrents. Premièrement, nous définissons comme *rivaux* les concurrents qui connectent les mêmes groupes d'utilisateurs que la pla-

teforme en question et, ce faisant, sont susceptibles d'entraver l'acquisition des utilisateurs de n'importe quel groupe. Les rivaux sont dits «directs» s'ils utilisent le même modèle économique que la plateforme en question, ou «indirects» dans le cas contraire. Deuxièmement, nous définissons comme *substituts* toutes les solutions alternatives qui répondent aux besoins des utilisateurs d'un groupe particulier sans les connecter aux utilisateurs de l'autre groupe. Enfin, les *nouveaux entrants* sont plus transversaux car ils comprennent des concurrents et des substituts potentiels qui pourraient apparaître dans le futur. Pour illustrer ces concepts, l'encadré esquisse l'environnement concurrentiel de *Vinted*, qui facilite l'échange de vêtements de seconde-main.

Encadré 1. Environnement concurrentiel de Vinted. Les principaux rivaux incluent Depop (populaire chez les jeunes), eBay (pionnier de la revente en ligne), Vestiaire Collective (spécialisé dans le luxe), Wallapop (très présent en Espagne) et Hardly Ever Worn It (créneau du haut de gamme). Les substituts sont principalement les associations caritatives (Oxfam, Les Petits Riens, Humana) et les événements d'échange de vêtements, qui proposent des alternatives à la vente entre particuliers, mais ne permettent pas de générer de revenus pour les vendeurs. Ces solutions séduisent par la simplicité et l'absence de risques, mais n'offrent pas le même gain financier. Enfin, l'arrivée de grandes enseignes de mode dans la seconde main (comme Zara avec sa plateforme 'Pre-Owned') représente une nouvelle menace, ces acteurs cherchant à capter la demande croissante pour la mode circulaire et durable.

4.2 Lancer une plateforme : le grand défi

Tout entrepreneur souhaitant lancer une plateforme comprend intuitivement qu'il fait face à un problème de type «œuf/poule», sachant que chaque groupe d'utilisateurs ne désire participer que si l'autre groupe participe aussi. Le grand défi est donc de parvenir à attirer les premiers utilisateurs pour que ceux-ci en attirent d'autres et qu'une boucle de rétroaction positive puisse se mettre en marche. Mais quel groupe d'utilisateurs est-il préférable d'attire en premier ?

Pour répondre à cette question, nous utilisons une analogie avec les leviers. Un levier simple est, par exemple, une poutre, reposant sur un point d'appui, qui permet de soulever une charge placée sur une extrémité de cette poutre, en exerçant une poussée sur l'autre extrémité. Dans le contexte des plateformes, la poussée exercée sur la poutre peut être comprise comme l'effort requis pour attirer un utilisateur supplémentaire (le «coût d'acquisition utilisateur» ou CAU). En se concentrant

sur cette variable, il est plus rentable de choisir le groupe présentant le plus faible CAU, car c'est celui qui permet d'attirer un maximum d'utilisateur avec un minimum d'effort. Quant à la longueur de la poutre, elle peut être interprétée comme la force des effets de réseau inter-groupes. Toutes choses égales par ailleurs, plus ces effets de réseau sont importants, plus le levier est efficace. En se concentrant sur cette variable, il est plus rentable de choisir le groupe qui exerce les effets de réseau les plus forts sur l'autre groupe. L'idée derrière ce raisonnement est qu'une même poussée (un utilisateur supplémentaire attiré de ce côté) permet de soulever une charge lourde (attirer plus d'utilisateurs de l'autre côté). Autrement dit, on choisit ce groupe car il exerce un «pouvoir d'attraction» (PA) plus important. En résumé, *pour lancer une plateforme, il est avantageux de se concentrer sur le groupe présentant un CAU plus faible et/ou un PA plus élevé.*

Dans ce contexte, les entrepreneurs de plateformes doivent comparer les CAU et PA des deux groupes d'utilisateurs. Deux situations typiques ressortent de ces comparaisons. Le cas simple et relativement évident est celui dans lequel un groupe affiche le CAU le plus faible *et* le PA le plus élevé. Les deux raisons sont alors réunies pour attirer ce groupe en priorité.

Les choses se compliquent quand les deux critères divergent : c'est le cas quand un groupe (disons A) présente un PA et un CAU plus élevés que l'autre (disons B). Un PA plus élevé signifie que l'apport des utilisateurs du groupe A est plus efficace, voire essentiel, pour attirer les utilisateurs du groupe B. Toutefois, un CAU plus important signifie que les utilisateurs du groupe A ne rejoindront pas facilement la plateforme. En particulier, comme ce n'est pas tant la perspective d'interagir avec le groupe B qui les attire, ils ont besoin de recevoir davantage pour être convaincus de rejoindre la plateforme. Comme la plateforme ne peut pas se passer des utilisateurs du groupe A—ou de ce qu'ils fournissent—l'entrepreneur a deux options : soit *subsidier* les utilisateurs de ce groupe pour garantir leur participation,³ soit *remplacer complètement* ce groupe en produisant son offre en interne, ce qui revient à démarrer comme un pipeline, avec l'espoir de se transformer en plateforme à un stade ultérieur (comme illustré à l'Encadré 2).

Encadré 2. Pipelines puis plateformes. Voici trois exemples de plateformes ayant débuté comme entreprises intégrées avant de s'ouvrir à des partenaires tiers : les premières consoles de Nintendo (NES, Super Nintendo) utilisaient surtout des jeux développés ou contrôlés par Nintendo, avant de s'ouvrir progressivement à des studios tiers, notamment à partir de la Nintendo 64; Amazon fut

3. Par *subsidier*, on sous-entend le fait de leur accorder un droit d'accès particulièrement attrayant, parfois même gratuit. Dans certains cas extrêmes, cela peut aller jusqu'à payer ces agents pour qu'ils acceptent de rejoindre la plateforme.

d'abord un simple vendeur en ligne avant d'ouvrir sa marketplace à des vendeurs tiers ; Apple iTunes était initialement réservé à la musique d'Apple avant d'être accessible aux développeurs tiers via l'App Store.

5 Capture de valeur

Une fois la plateforme lancée, il faut parvenir à monétiser les services offerts aux utilisateurs, soit en faisant payer les utilisateurs pour la valeur qu'ils obtiennent sur la plateforme (5.1), soit en faisant payer des tiers pour l'attention (et, potentiellement, les données personnelles) des principaux utilisateurs (5.2).

5.1 Tarification

Par rapport aux entreprises en pipeline, la tarification par une entreprise en plateforme est plus complexe, mais aussi plus riche. Dans une entreprise en pipeline, les prix de chaque produit ou service sont le plus souvent fixés indépendamment les uns des autres. Par conséquent, les prix sont relativement simples à fixer, mais leurs effets restent limités : la variation du prix d'un produit affecte la quantité demandée de ce produit et c'est à peu près tout. En revanche, sur une plateforme, l'entrepreneur doit choisir une *structure* et un *mix de prix*. On parle de *structure de prix* car il est impérieux de coordonner les prix qui sont facturés aux différents groupes d'utilisateurs qui interagissent sur la plateforme. Du fait de la forte complémentarité entre les groupes (en termes de participation et d'utilisation de la plateforme), les prix pour un groupe sont inévitablement liés à ceux pour les autres groupes. Par *mix de prix*, on entend la combinaison de différents types de prix qui jouent des rôles distincts.

Structure de prix. Les prix pour les différents utilisateurs doivent être fixés de manière coordonnée. Les entrepreneurs de plateforme commettent de graves erreurs s'ils fixent séparément les prix pour les différents acteurs de la plateforme. Ils doivent, au contraire, choisir une structure de prix articulée vu que les utilisateurs sont influencés non seulement par les prix qu'ils paient, mais aussi par ceux payés par les autres groupes (au moins indirectement). Par conséquent, la structure de prix d'une plateforme doit s'aligner sur le pouvoir d'attraction relatif de ses groupes d'utilisateurs. Généralement, les prix sont plus bas pour le groupe qui exerce le plus grand pouvoir d'attraction. La raison est simple : réduire les prix pour ce groupe est moins coûteux pour la plateforme (en termes de réduction des

revenus provenant de ce groupe), car l'augmentation de la base d'utilisateurs générée par la réduction des prix contribue à attirer encore plus d'utilisateurs de l'autre groupe et, ainsi, à générer davantage de revenus grâce à ce groupe. On parle de *tarification par effet de levier* dans la mesure où les prix sont utilisés pour actionner des leviers, c'est-à-dire pour activer les effets de réseau que les utilisateurs exercent les uns sur les autres. Dans la mesure où les effets de réseau diffèrent selon les groupes d'utilisateurs, la structure tarifaire est telle que des tarifs différents sont appliqués à chaque groupe. Une plateforme peut même trouver profitable de *subventionner* un groupe d'utilisateurs lorsque les pertes subies pour ce groupe sont compensées par les gains supplémentaires réalisés pour l'autre groupe.

Mix de prix. Une variété de prix peut également aider l'entrepreneur de plateforme à atteindre différents objectifs, notamment réguler tant l'*accès à la plateforme* que les *activités* qui y sont menées. Dit simplement, il s'agit de contrôler qui rejoint la plateforme et qui y fait quoi. Les formules d'*abonnement* sont bien adaptées pour contrôler la participation. Les utilisateurs les paient une fois ou régulièrement, *indépendamment de leur utilisation réelle de la plateforme* (par exemple, le prix d'une console de jeu, l'abonnement mensuel à Spotify ou les frais de référencement pour la mise en ligne d'un produit sur Etsy). Les prix de *transaction* (ou d'usage) sont payés *par transaction effective*. Ils visent à réguler l'activité sur la plateforme, car la facture totale payée par les utilisateurs dépend du nombre et de la valeur des transactions effectuées. Généralement, les plateformes facturent aux utilisateurs soit des frais fixes par transaction effectuée (ou par unité échangée), soit un pourcentage du prix de la transaction (*commission*).

En termes d'avantages et d'inconvénients, les formules d'abonnement peuvent décourager les utilisateurs de rejoindre la plateforme. S'ils nourrissent des attentes pessimistes quant à la participation d'autres utilisateurs, la valeur qu'ils anticipent risque d'être inférieure au prix à payer, ce qui peut les dissuader de rejoindre la plateforme. Les frais de transaction résolvent ce problème en rendant la participation moins risquée (vu que les utilisateurs ne paient que pour leur utilisation réelle de la plateforme). Cependant, ces prix peuvent inciter les utilisateurs à choisir d'effectuer des transactions en-dehors de la plateforme ou à tricher sur le volume de transactions qu'ils déclarent. Si les prix de transactions ne sont payés que pour les transactions déclarées et/ou observées, la plateforme perdra des revenus.

5.2 Sources complémentaires de revenus

D'autres stratégies de monétisation visent à exploiter les activités de la plateforme pour générer des revenus auprès d'agents opérant *en dehors* de la plateforme. Au lieu (ou en plus) de facturer l'accès à la plateforme, l'entrepreneur peut facturer des tiers pour l'accès à ses utilisateurs. On pense d'abord à la *publicité*. Permettre aux annonceurs de promouvoir leurs produits ou services sur la plateforme est une autre façon d'exploiter les effets de réseau. Les utilisateurs de la plateforme exercent un effet de réseau positif sur les annonceurs : plus la base d'utilisateurs est large, plus les annonceurs sont enclins à payer pour des publicités. Les annonceurs peuvent ainsi être perçus comme un nouveau groupe ajouté à la plateforme. Cependant, en captant la valeur des annonceurs, la plateforme risque de compromettre la valeur créée pour d'autres groupes d'utilisateurs, par exemple si ceux-ci perçoivent les publicités comme une nuisance.

Une autre tactique consiste à *monétiser les données* récoltées auprès de leurs utilisateurs en les vendant à d'autres organisations qui peuvent les valoriser. Cependant, cette tactique peut s'avérer coûteuse. Outre le respect des législations sur la protection des données, la plateforme risque de perdre la confiance des utilisateurs soucieux de leur vie privée. Comme pour la publicité, les gains liés à la vente des données des utilisateurs doivent être mis en balance avec les pertes potentielles liées au départ de certains utilisateurs.

Conclusion

Les plateformes digitales ont profondément transformé l'économie contemporaine, en offrant de nouveaux modes d'intermédiation entre agents économiques et en bouleversant les modèles d'affaires traditionnels. Leur succès repose sur leur capacité à exploiter les effets de réseau, c'est-à-dire à créer de la valeur en facilitant et en multipliant les interactions entre différents groupes d'utilisateurs. Cependant, cette dynamique vertueuse ne va pas sans défis majeurs : la création, le lancement et la gestion d'une plateforme exigent des compétences particulières, une compréhension fine des attentes des utilisateurs et une capacité à instaurer la confiance et à coordonner des intérêts parfois divergents.

Contrairement aux entreprises traditionnelles (*pipeline*), qui contrôlent linéairement la création de valeur, les plateformes doivent orchestrer la cocréation de valeur avec leurs utilisateurs, tout en gérant la complexité des interdépendances générées par les effets de réseau. Le problème de l'oeuf et de la poule, la nécessité de formuler

une proposition de valeur convaincante, ou encore la difficulté à choisir une stratégie tarifaire adaptée, illustrent bien la spécificité et la sophistication de ce modèle entrepreneurial.

La réussite d'une plateforme ne se limite donc pas à la mise en relation d'utilisateurs : elle dépend de la capacité à générer des boucles de rétroaction positives, à différencier son offre dans un environnement concurrentiel mouvant et à monétiser la valeur créée sans compromettre l'expérience utilisateur. Les stratégies de croissance et de fidélisation, tout comme la gestion des attentes et la construction d'un écosystème solide, sont autant de leviers essentiels pour assurer la pérennité de la plateforme.

En définitive, l'entrepreneuriat de plateforme s'impose comme un champ d'innovation et de défis, où l'agilité, l'écoute du marché et la maîtrise des effets de réseau sont déterminantes. Si le potentiel de création de valeur est immense, il s'accompagne de risques et de complexités qu'il convient d'anticiper et de piloter avec rigueur. Les entrepreneurs qui sauront naviguer dans cet univers en constante évolution seront les mieux placés pour façonner les marchés de demain et tirer parti des opportunités offertes par l'économie des plateformes.

Références

- [1] Belleflamme, P. et Neysen, N. (2023). *Platform Strategies. A Guidebook for Entrepreneurs in the Platform Economy*. London : Routledge.
- [2] Hagiu, A. et Wright, J. (2019). Controlling vs. enabling, *Management Science* 65 :2, 577–95. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2017.2956>.
- [3] Lu, D. (2019). Not all marketplaces are created equal : Tales of a marketplace founder. *Hackernoon* (January 13). <https://hackernoon.com/not-all-marketplaces-are-created-equal-9fc0fb802706>.
- [4] Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A. et Papadakos, T. (2014). *Value Proposition Design : How to Create Products and Services Customers Want*. Hoboken : John Wiley & Sons.
- [5] Porter, M.E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review* 57(2), 137-145.
- [6] UE (2021). Observatoire européen de l'économie des plateformes en ligne. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/fr/policies/eu-observatory-online-platform-economy>.
- [7] Van Alstyne, M. W., Parker, G. G., et Choudary, S. P. (2016). Pipelines, platforms, and the new rules of strategy, *Harvard Business Review* 94 :4, 54?62.