

LES PLATEFORMES NUMÉRIQUES : UN DÉFI POUR TOUTES LES ORGANISATIONS ?

Nouveaux maîtres du monde, les plateformes numériques, celles des GAFAs notamment, ont supplanté les multinationales d'hier en nombre de clients, en création de valeur et même en lobbying ou en optimisation fiscale. Elles sont devenues le point référent de toutes les boussoles (experts, consultants...), une sorte de Nord magnétique de l'ère numérique. Que doivent faire les organisations traditionnelles ? Se transformer à leur tour en plateformes ?

En termes de création de valeur, de taux de croissance ou de capitalisation boursière les champions toutes catégories sont les plateformes numériques. Il n'en fallait pas plus aux consultants en management pour inciter leurs clients à se transformer eux-aussi en plateformes. Les conférences¹ et ateliers de travail² fleurissent sur ce thème. Suggérer à toutes les organisations d'adopter une même stratégie, un même type de modèle économique et d'organisation semble toutefois un peu court, à moins que nous ayons trouvé une nouvelle stratégie générique qui compléterait les deux seules reconnues jusqu'ici : la stratégie par les coûts ou la stratégie de différenciation.

Les travaux de l'École de Paris du management sur les transformations numériques menés depuis deux ans sur plus de quinze cas d'entreprise vont nous aider à interroger cette nouvelle injonction managériale « se *platformiser* ou mourir »³.

La fin des intermédiaires : une légende numérique tenace

S'accorder sur la définition d'un sujet à la mode où chacun avance sa propre définition n'est pas simple. Mais l'exercice est indispensable. Tentons donc de rassembler les éléments minimum, constitutifs d'une plateforme numérique.

Il est question d'un intermédiaire de marché qui organise la mise à disposition d'une information, d'un bien ou d'un service au



bénéfice d'utilisateurs variés, avec le moins de barrières possibles (technique, juridique...) ou de hiérarchie préétablie. Il s'appuie sur des moyens informatiques qui mobilisent les fonctions popularisées sous le terme SoLoMo : recommandation par les utilisateurs eux-mêmes (Social), géolocalisation (Local), accessibilité permanente via un smartphone (Mobile).

L'idéologie numérique dominante nous avait promis qu'Internet allait créer une connexion directe entre le consommateur et le producteur, et mettrait fin au rôle ancestral d'intermédiaire. Vingt ans plus tard, les plus fortes concentrations de capital jamais observées dans l'histoire économique appartiennent à ces nouveaux intermédiaires, les plateformes digitales...

Une machine à dynamiter les métiers protégés

Les ruptures de marché, qualifiées par les termes de disruption ou d'ubérisation, présentent toutes un décloisonnement technique, juridique, économique ou statutaire brutal qui plonge sans préparation les opérateurs en place dans une concurrence sans limites avec des acteurs d'un nouveau type qui ne partagent pas les mêmes contraintes. Certains la qualifient de concurrence sauvage, voire déloyale. D'autres caractéristiques d'une plateforme apportent des éléments d'efficacité appréciables, comme par exemple la géolocalisation, mais elles sont faciles à imiter et ne

comportent en elles-mêmes que peu de leviers de rupture durable.

Le discours émancipateur, voire révolutionnaire, des sociétés numériques promettant un monde meilleur sans intermédiaire cache mal une attaque méthodique des métiers protégés, encadrés, régulés. L'objectif affiché de créer un meilleur service pour l'utilisateur est certes louable, mais les *business plans* présentés aux investisseurs montrent une tout autre facette : une libéralisation et un élargissement de fait des marchés protégés en vue d'en devenir la future place de marché, encore plus centralisée et dominante, en situation de rente augmentée.

Il y a vingt ans, le Uber de l'époque s'appelait Napster et *Time magazine* lui consacrait sa couverture. Cette plateforme semait la désolation dans l'industrie musicale, pourtant protégée par les droits d'auteurs. Bien sûr, la puissante industrie du disque a fini par obtenir gain de cause et a fait condamner la plateforme illégale. Ce succès radical, le seul de ce type obtenu contre une plateforme à ce jour, s'est révélé être une victoire à la Pyrrhus. La disparition de Napster n'a pas ramené la prospérité, mais a fait le lit d'iTunes, puis de Spotify. D'autres industries moins puissantes, comme la presse et l'édition, elles aussi protégées par les droits d'auteurs, ne disposaient pas des mêmes moyens et n'ont pas connu le même résultat face à Google. Dans cette guerre économique comme dans toutes les autres, l'histoire est écrite par le vainqueur. Napster a perdu ? La plateforme était donc illégale ! Google a gagné ? L'entreprise est donc un modèle d'innovation et de création de valeur pour les utilisateurs ! Pourtant la différence entre les deux est mince.

Uber a dynamité le métier de chauffeur de taxi, qui est régulé partout dans le monde. Comment ? En contournant les règles sous prétexte d'innovation technologique. De son côté, Airbnb concurrence frontalement le métier, pourtant encadré, d'hôtelier...

Dans tous ces cas, le régulateur est d'abord dépassé par le phénomène et réagit peu, mal et en retard. Il faut dire qu'il est lui-même placé sur la sellette par les plateformes aux arguments rodés : le régulateur n'aurait pas fait son travail en concédant aux opérateurs des tarifs prohibitifs et un *numerus clausus* malthusien ; il serait ainsi le premier responsable d'une situation insatisfaisante pour le grand public et le principal fossoyeur de l'innovation dans son domaine de compétence. Sous le feu de telles attaques, "likées" comme il se doit par le grand public, on comprend que les régulateurs mettent du temps avant de trouver la bonne réponse, un temps qui profite aux plateformes pour s'installer. Le discours marketing est tellement habile qu'il présente le nouveau service comme une innovation sociale. Uber n'a jamais ressemblé à une plateforme de partage et pourtant il a longtemps été présenté comme telle.

Un vaccin anti-ubérisation ?

Comment les entreprises pourraient-elles se protéger de tels barbares si les autorités ne le font pas ? En se transformant elles-mêmes en plateforme ? Analysons cette recommandation à l'aide de quelques cas emblématiques.

La société G7 était une plateforme avant même la naissance d'Uber. Elle n'est pas une société de taxi, mais une centrale de réservation qui coordonne l'activité de huit mille chauffeurs artisans qui en sont les adhérents. Les véhicules sont géolocalisés depuis très longtemps, ainsi que les demandes téléphoniques des clients qui pouvaient être traitées automatiquement grâce à une infrastructure de couplage téléphonie/informatique performante. Enfin, elle a créé l'une des toutes premières applications de commande de taxis disponibles sur iPhone, ce pour quoi Steve Jobs les avait personnellement félicités en 2008.

La société G7 était donc une plateforme opérationnellement efficace dominant son marché, ce qui ne l'a pas empêchée d'être l'exemple le plus emblématique d'une société ubérisée. L'argument « *platformiser ou péricliter* » peine donc ici à convaincre, d'autant plus lorsque l'on regarde la manière dont G7 a pu faire face. Ses efforts se sont concentrés sur des aspects majoritairement peu digitaux. Ils ont consisté à revoir son orientation commerciale, jusque-là tournée vers les entreprises abonnées au détriment des clients individuels. La marque était faible et le service au client individuel basique et très inégal. C'est en mobilisant les huit mille artisans, très indépendants et fort sourcilleux sur leurs prérogatives, pour faire émerger une communauté de destins tournée vers le client que la société a réussi son retour en compétitivité. Elle a pu faire accepter à ses artisans un élégant liseré aux couleurs de la marque G7 sur leur voiture et décliner une offre différenciée en fonction d'une dizaine d'usages.

Le volet numérique de cette désubérisation s'est borné à corriger les erreurs tactiques de la première application (gratuit vs payant) et à la réécrire selon le standard imposé par Uber, en mettant en relief les différents usages sous forme d'options. Cette réécriture informatique a représenté un effort relativement modeste compte tenu de l'expérience préalablement acquise. G7 montre donc que la désubérisation est possible et que

cela ne passe pas nécessairement par une platformisation, surtout quand on est déjà une plateforme.

Un autre cas frappant est celui du groupe Accor, réseau mondial de quatre mille hôtels, multimarque, allant du plus simple au très haut de gamme et combinant plusieurs métiers, dont celui de l'animation d'un site de réservation de ses propres hôtels. Ce site était depuis longtemps en concurrence frontale avec de grandes plateformes de réservation, telles Booking.com et TripAdvisor, puis avec les offres d'hébergement alternatif comme Airbnb. Le premier niveau de la transformation a été de purifier son propre modèle de plateforme de réservation. Le site a d'abord été renommé, de façon plus évocatrice, AccorHotels.com. Le groupe a ensuite filialisé son foncier (25 % des hôtels), en vue de le céder et de se recentrer sur le seul métier d'opérateur hôtelier. Ce recentrage stratégique n'a que peu de lien avec la transformation numérique puisque tous les grands opérateurs américains en avaient fait de même bien avant l'arrivée des plateformes.

Un second volet, plus offensif et ambitieux, repose sur un plan global, impressionnant, de cent quinze initiatives, descendant à un niveau de détail inaccoutumé et gérées au niveau mondial. Il s'accompagne de services innovants, d'expériences d'hospitalité inédites et d'ouverture des hôtels sur la cité. AccorHotels cherche, par exemple, à s'imposer comme un acteur de

premier plan dans les services de conciergerie de proximité en s'appuyant sur une connaissance réelle du territoire. Cette stratégie offensive peut donc être envisagée comme une certaine "déplateformisation" de ses activités en vue de se différencier de la domination des Booking.com et autres, tout en continuant à collaborer avec elles. Il s'agit donc d'une stratégie hybride articulant plateformisation et différenciation. Cependant, le premier volet est probablement le plus facile à développer et donc à imiter, et finalement le moins différenciateur à terme. Là encore, la plateformisation n'a été qu'une possibilité d'action parmi d'autres, sans doute la plus immédiate, mais la moins déterminante à terme.

En outre, une plateforme étant un intermédiaire, si chacun se plateforme, tout le monde deviendra intermédiaire. Quel sens aurait un monde peuplé d'intermédiaires et déserté par les producteurs ? Les industriels que nous avons écoutés dans le séminaire Transformations numériques de l'École de Paris du management sont très perplexes devant cette injonction qui ne leur parle guère. Bien qu'ils soient conscients de la puissance du modèle des plateformes, ils se sentent relativement à l'aise pour les tenir à bonne distance des plateformes, du moins tant que la concurrence n'est pas faussée et qu'ils s'organisent pour être proches de leurs clients et garder leur attention.

L'attention du client : le nerf de la guerre ?

La capture de l'attention du client est une préoccupation croissante. Le digital, qui démultiplie les choix et les sollicitations, nourrit cette guerre de l'attention. En 2009, 18 % des acheteurs chez Amazon commençaient directement leur recherche par le site Amazon ou par Google qui les y redirigeait immédiatement. En 2016, ce chiffre est passé à 50 % !

Heureusement, la réalité des affaires est plus souvent multilocale que mondiale. Ainsi, Uber ne s'installera jamais dans toutes les villes françaises. Cela ouvre de nombreuses possibilités de stratégies de niche que G7 a saisies au bond, au point d'annoncer aujourd'hui une présence dans cent vingt villes françaises et de se développer en Europe. Les entreprises classiques maîtrisent depuis longtemps les processus complexes pour exploiter les différents sous-segments d'un marché et les particularités locales. Les grandes plateformes du digital, souvent mono-métier, sont, elles, des championnes de la guerre économique éclair (*blitzscaling*). Seront-elles aptes à complexifier leur modèle pour

exploiter tous les arcanes des sous-segments de marchés dans lesquels se niche des gisements de valeur ?

La dimension technologique des plateformes

Il ne faut cependant pas négliger la dimension technologique des plateformes. Yves Caseau a ainsi montré pour AXA à quel point la donne avait changée. Largement sous-traitée, car considérée comme peu centrale dans les métiers, l'informatique a récemment changé de statut à mesure qu'elle devient embarquée dans les produits et services, et devient cruciale pour délivrer les innovations de l'entreprise. La capacité à produire et à maintenir du code informatique au fil de l'eau devient une compétence clé. Les entreprises les plus classiques se transforment de plus en plus en entreprises logicielles. Cette vision est partagée par le patron de Valeo, qui insiste cependant sur la nécessité de maîtriser également le hardware. Cette capacité à délivrer un flux continu de code logiciel en collaboration avec de nombreux acteurs internes et externes nécessite l'édification d'un réceptacle commun, une plateforme technique.

Dans un autre registre, Alexandre Ricard a expliqué qu'il lui fallait impérativement disposer de données récentes et fiables pour étendre son business auprès de ses clients. Dès lors, il lui fallait organiser une centralisation de ces données. Mais dans un groupe décentralisé depuis toujours, comment faire ? Pour lui, le recours au *cloud* comme plateforme de concentration des données clients s'imposait. Cet éclairage explique l'insolent succès du spécialiste du domaine, l'américain Salesforce.

Si l'impératif de plateformiser le business de toutes les entreprises peut être contesté, la nécessité de plateformiser l'infrastructure technique paraît au contraire incontournable, ne serait-ce que pour donner aux organisations et aux individus des possibilités de communication minimales, comme échanger facilement certaines données sans avoir à les ressaisir. Beaucoup de témoignages collectés par l'École de Paris du management vont dans ce sens. Par exemple, Schmidt Groupe qui vend à ses clients des cuisines réellement sur-mesure, se voit davantage comme un logisticien rassemblant tous les éléments, approvisionnés auprès de nombreux fournisseurs ou partenaires grâce à une infrastructure technique élaborée, étendue en amont et en aval de l'entreprise. L'entreprise Lippi, quant à elle, a mis en place l'interconnexion permanente de tout son personnel par le biais de Google+. Ces entreprises se doivent de disposer de



l'infrastructure technique minimale, ressemblant à un type de plateforme ou à un autre. Les efforts de l'Administration pour se moderniser, rapportés par Pierre Pezziardi et Henri Verdier, évoquent eux aussi le développement d'infrastructures techniques de type plateforme, élaborées dans leur cas à partir de logiciels libres, d'API et de données ouvertes. Le recours à un type ou un autre de plateforme technique semble donc s'imposer, mais les plateformes totalement ou partiellement propriétaires ne sont pas toutes compatibles avec celles du *cloud*, qui peuvent être totalement ou partiellement ouvertes. Quant à la standardisation, la documentation et la disponibilité durable des API, les fameux connecteurs assurant l'interconnexion facile, elles ne sont pas toujours aussi acquises qu'on pourrait l'espérer. Ces différentes architectures de plateforme ne garantissent pas leur compatibilité entre elles ou leur pérennité. Or, il n'est pas certain que les entreprises travaillent suffisamment une vision partagée de ces difficultés de compatibilité.

Trois postures face aux plateformes dominantes

Quelle position adopter vis-à-vis des grandes plateformes dominantes ? De nos observations, trois catégories semblent émerger : les *astucieux*, les *partenaires* et les *clients*.

Les *astucieux* sont des entreprises de contenus comme Webedia, le pôle digital du groupe Fimalac. Ils font du business "sur le dos" des plateformes, en produisant des contenus dont la finalité est de les placer en tête des résultats de recherche, notamment sur Google. Forts de cette captation d'attention des internautes, ils revendent de l'espace publicitaire sur leurs propres pages. Leur stratégie est donc de récolter les miettes laissées par les seigneurs du web et d'en vivre très bien. Mais les plateformes ne sont pas dupes et modifient leurs algorithmes, tous les 18 mois chez Google, afin de rebattre les cartes et ne pas laisser ces astucieux s'installer trop solidement. L'une de nos "licornes" françaises, Criteo, a vu sa valeur chuter de 28 % en deux heures de Bourse, du simple fait du changement d'algorithme d'Apple, ce qui l'a obligée à complètement revoir son *business plan*. Webedia ne fait pas mystère du prix à payer pour un tel positionnement : instabilité chronique des modèles d'affaires et des besoins en compétences. L'antidote est donc d'avoir un contenu puissant ainsi qu'une grande agilité, tant en compétence qu'en stratégie.

Les *partenaires* sont des entreprises comme SoLocal (ex Pages Jaunes) ou AccorHotels. Déjà trop gros pour se contenter de miettes, ils font le choix du compromis avec plus gros qu'eux. Forts de positions puissantes dans le monde physique, souvent localement, ces acteurs négocient des partenariats avec les grandes plateformes. Pour Pages Jaunes, par exemple, la position de force de départ repose sur son réseau de deux mille commerciaux de terrain prêts à convaincre le commerçant local, partout en France, réseau que ne possède pas Google, mais qu'il développe cependant en parallèle avec d'autres partenaires.

Enfin, les *clients*, comme Schmidt Groupe ou Pernod Ricard, sont ceux qui achètent un certain nombre d'espaces publicitaires et de mots-clés pour obtenir une visibilité digitale. Dans ce cas, la menace est tout simplement l'inflation des prix. Si le mot-clé que vous avez acheté s'avère performant, les enchères vont très vite monter. Ainsi, tel mot-clé acheté 40 centimes le clic il y a deux ans, vaut aujourd'hui 4 euros et, cas extrême, le mot-clé *sos-plombier-paris* avoisine 40 euros le week-end. L'enjeu pour ces clients sera donc d'investir sur les contenus et l'animation de communautés attractives pour devenir suffisamment incontournables pour que les plateformes continuent de les référencer correctement.

Maîtriser le marketing social et la programmation devient crucial. C'est pourquoi, Pernod Ricard a décidé de réinternaliser ces compétences et savoir-faire.

Retour du stratégique

Toutes ces entreprises doivent apprendre à "nager avec les requins", un jeu qui combine et alterne à la fois stratégies de mouvement (agilité) et stratégies de positions dans une forme de compétition asymétrique menée dans la durée en face d'acteurs surpuissants. C'est une période d'intensité concurrentielle accrue, massive et généralisée qui illustre ce qu'énonçait Maurice Lévy en 2014, lorsqu'il affirmait ne plus rencontrer que des patrons craignant de se faire ubériser. Peut-on nager durablement avec de tels prédateurs sans commettre un jour l'erreur d'inattention qui sera fatale ? Devant un tel défi vital, renouer sans délai avec une réflexion stratégique approfondie semble impératif.

Si la notion de plateforme est effectivement centrale, car elle structure l'effet de réseau, chaque organisation doit trouver sa propre voie, en fonction de sa situation et non en suivant telle ou telle mode.

*Christophe Deshayes,
conférencier, essayiste et animateur du séminaire Transformations
numériques de l'École de Paris du management*

NOTE

¹ <https://acadi.asso.fr/events/detail/53-se-plateformiser-ou-mourir-un-defi-pour-les-entreprises-comme-pour-l-etat>

² <http://www.anvie.fr/gt-plateformiser>

³ La plupart des exemples cités dans ce texte sont issus du séminaire Transformations numériques de l'École de Paris du management. Pour plus de précisions voir <https://www.ecole.org/fr/seminaires/14-transformations-numeriques>

La Gazette de la société et des techniques

La Gazette de la société et des techniques a pour ambition de faire connaître des travaux qui peuvent éclairer l'opinion, sans prendre parti dans les débats politiques et sans être l'expression d'un point de vue officiel. Elle est diffusée par abonnements gratuits. Vous pouvez en demander des exemplaires ou suggérer des noms de personnes que vous estimez bon d'abonner.

Vous pouvez consulter tous les numéros sur le web à l'adresse :

<http://www.annales.org/gazette.html>

RENSEIGNEMENTS ADMINISTRATIFS

Dépôt légal mai 2018

La Gazette de la Société et des techniques

est éditée par les *Annales des mines*,

120, rue de Bercy - télédéc 797 - 75012 Paris

<http://www.annales.org/gazette.html>

Tél. : 01 42 79 40 84

Fax : 01 43 21 56 84 - mél : michel.berry@ensmp.fr

N° ISSN 1621-2231.

Directeur de la publication : François Valérian

Rédacteur en chef : Michel Berry

Illustrations : Véronique Deiss

Réalisation : PAO - SG - SEP 2 C

Impression : France repro



MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE
ET DES FINANCES