

David Evans
et Richard Schmalensee

De précieux intermédiaires

Comment BlaBlaCar, Facebook,
PayPal ou Uber créent de la valeur

Préface de Jean Tirole

*Traduit de l'anglais (États-Unis)
par Christophe Jaquet*

**NOUVEAUX
HORIZONS**

Titre original : *Matchmakers. The new economics of multisited platforms.*

© 2016, David S. Evans et Richard Schmalensee

Published by arrangement with Harvard Business Review Press

Pour la traduction française :

© ODILE JACOB, FÉVRIER 2017

Votre avis nous intéresse ! Contactez-nous à arsnh@state.gov.

Nouveaux Horizons est la branche édition des services culturels du département d'État américain. Notre but est de rendre accessibles les livres d'auteurs américains en Afrique francophone et en Haïti. Pour connaître nos points de vente ou pour toute autre information, consultez notre site : <https://ars-paris.state.gov>.

Distribution Nouveaux Horizons – ARS, Paris, 2017, pour l'Afrique francophone et Haïti.

ISBN 978-2-35745-353-1

Table

Préface	9
Introduction	15
Blablabla	17
De précieux intermédiaires.....	19
CHAPITRE 1 – Une table pour quatre à huit heures.....	25
Les plateformes multifaces.....	26
À la recherche de la masse critique.....	28
Des racines anciennes, une bizarrerie économique et une énigme.....	32
La découverte des entreprises multifaces.....	34
Les nouveaux intermédiaires sont parmi nous	39
Des intermédiaires qui mettent le turbo.....	41
CHAPITRE 2 – Attirer tous les prospects : une idée fausse.....	43
La grande erreur des effets de réseau.....	44
Maîtriser les effets de réseau multifaces.....	51
Une stratégie de prix pour un équilibre profitable	55
CHAPITRE 3 – Mettre le turbo.....	65

Les six technologies qui ont mis le turbo.....	67
Des puces plus puissantes (67) – L’Internet (68) – Le World Wide Web (68) – Les communications à bande large (69) – Langages de programmation et systèmes d’exploitation (70) – Le Cloud (71)	
Des plateformes bifaces pour les particuliers et pour les fournisseurs de contenu.....	72
Des plateformes bifaces pour les utilisateurs et les développeurs d’applications	75
Il n’y a plus désormais qu’un seul monde.....	77
La destruction créatrice.....	78
CHAPITRE 4 – Combattre les frictions	85
Le gâteau de la valeur	87
Confiance et communication	89
Les frictions dans le commerce de détail	93
La plateforme multiface d’Alibaba	95
La grande extinction.....	97
Des survivants intelligents	99
CHAPITRE 5 – Décoller ou implorer	103
Masse critique, décollage et problème de coordination	104
Attirer du trafic	108
Un modèle de rigueur	112
Tactiques et stratégies de décollage	114
Implosions.....	119
CHAPITRE 6 – Longue distance.....	123
Courir après le diesel.....	125
L’exercice d’équilibre	126
Une stratégie de prix monoface <i>versus</i> multiface	128
Niveau de prix et structure de prix.....	131
La face payante et la face gratuite.....	133
Faire payer l’accès	135
De nouvelles règles.....	136
Trouver un équilibre dans un train en marche	140

CHAPITRE 7 – Derrière les murs du château.....	145
Créer des écosystèmes sains.....	147
Vivre en célibataire.....	148
Un peu mono et un peu multi.....	152
Quand, où et combien ?.....	154
Ça ressemblait à une bonne idée, mais.....	157
Une seule face peut suffire.....	159
Un élevage de chats.....	161
Deux valent mieux qu'une.....	164
Écosystème sain et croissance explosive.....	165
CHAPITRE 8 – L'aménagement intérieur.....	169
Créer un marché épais.....	170
« Quand c'est petit, ça peut être beau ».....	172
Chercher et trouver.....	175
Équilibrer les externalités.....	177
Une virée au centre commercial.....	180
Une sélection de magasins (182) – L'agencement du centre commercial (183)	
CHAPITRE 9 – Imposteurs et fraudeurs.....	185
Les externalités.....	186
Mauvaise conduite.....	188
Observer les règles.....	192
Sortez et restez-y !.....	196
Faux amis, imposteurs et fraudeurs.....	198
CHAPITRE 10 – Feu d'artifice ou pétard mouillé.....	203
La check-list.....	204
Signaux d'alarme.....	210
Apple Pay organise son soutien.....	212
La première année d'Apple Pay.....	214
Le diagnostic d'Apple Pay un an après.....	219
CHAPITRE 11 – Transférer de l'argent.....	225
La naissance d'une plateforme.....	227

Comment ça marche	228
Le problème du démarrage	229
M-PESA trouve le bon équilibre	231
Le décollage de la plateforme	234
Il y a une application pour ça	239
L'essor de l'Afrique	241
CHAPITRE 12 – Portés disparus	245
La destruction créatrice du commerce	246
L'affaire du client disparu	247
Le canari dans la mine de charbon	249
Les trois vagues du commerce de détail	250
Comment les entreprises survivent face aux plateformes multifaces	251
L'extinction	254
Une spirale mortelle	256
Réinventer le commerce	258
CHAPITRE 13 – Plus rapide et plus lent qu'on ne croit	263
Trois millénaires nous contemplent	265
Déjà vu	268
Mettre le turbo	270
La fin de l'histoire (?)	271
La découverte d'une nouvelle espèce d'intermédiaires	273
Glossaire	277
Notes	287
Index	323
Remerciements	333

Préface

La « révolution numérique » a bouleversé la chaîne de valeur de la mondialisation : aujourd’hui les trois plus importantes capitalisations boursières mondiales (Apple, Alphabet/Google, Microsoft) et sept des dix plus importantes start-up sont des « plateformes multifaces ». Ces plateformes, qui résolvent un double problème de mise en contact des utilisateurs et de fourniture d’une interface technologique permettant l’interaction entre ces utilisateurs, sont au centre de la chaîne de valeur dans de nombreux secteurs ; elles le seront encore plus demain.

Le défi industriel et sociétal que pose cette évolution pour l’économie française est considérable. Les plateformes multifaces ne sont malheureusement que rarement françaises ou même européennes. Les décideurs privés comme publics doivent bien appréhender ces enjeux et faire en sorte qu’en France un environnement favorable à l’innovation permette une création de richesse pouvant générer l’emploi et financer la protection sociale et l’éducation.

Qui pouvait mieux transmettre ce savoir que David Evans et Richard Schmalensee, spécialistes internationalement reconnus de l’économie industrielle en général, et des marchés multifaces en particulier ? Ce livre est fondé sur leurs recherches et leur expérience avec des entreprises cherchant à définir un modèle économique approprié. Ce n’est pas un livre d’affaires classique, focalisé sur un

échantillon non représentatif d'entrepreneurs ayant réussi au-delà de toute espérance et dont la prescience est exaltée. Au contraire, il traite aussi des nombreux échecs car, dans ce domaine comme dans d'autres, nous pouvons apprendre autant des échecs que des réussites.

Dans un marché traditionnel, un vendeur achète des biens et services intermédiaires à un sous-traitant et vend le bien final au consommateur ; le sous-traitant et le consommateur n'ont aucune relation entre eux. Par exemple, nous allons au supermarché mais n'avons aucun contact avec le producteur de fruits et légumes.

Dans un marché multiface, au contraire, un intermédiaire permet à des vendeurs et des acheteurs ou, plus généralement de multiples communautés d'utilisateurs, d'interagir entre eux : par exemple, les joueurs et les développeurs de jeux dans le cas de plateformes de jeux vidéo (PlayStation, Xbox) ; les utilisateurs de systèmes d'exploitation (Windows, Android, Linux, l'iOS de votre iPhone) et les développeurs d'applications ; les utilisateurs et les annonceurs dans le cas des moteurs de recherche (Chrome) ou des producteurs de contenu (médias traditionnels et Internet) ; les détenteurs de carte bancaire et les commerçants dans le cas des transactions par carte de paiement (Visa, Papal).

BlaBlaCar, Airbnb, Booking.com, Google, eBay ou Uber sont des plateformes de mise en relation et de certification. Autrefois, lorsque nous voulions acheter des biens, avoir accès à des services culturels, nous faire des amis ou rencontrer l'âme sœur, nous nous contentions de notre environnement proche, géographique et relationnel. L'offre d'interactions était en pénurie. Aujourd'hui, c'est tout le contraire : nous avons accès au monde entier en quelques clics et l'offre est pléthorique. Le nouveau problème est de savoir comment focaliser notre attention et comment acquérir de l'information sur l'existence, la qualité ou fiabilité des biens et services. Ou encore : si ces échanges sont bien appariés à nos préférences. Les plateformes nous permettent donc de naviguer à faible coût dans le dédale des offres.

Skype, Facebook, Visa ou la PlayStation font partie d'un autre groupe de plateformes technologiques qui, plutôt que chercher à créer de nouvelles interactions, visent à améliorer la qualité des relations entre acteurs économiques (en partie) déjà existantes. Je peux voir, et non plus seulement entendre, l'ami que j'appelle ; je peux bénéficier de la commodité d'un paiement par carte pour régler une transaction plus aisément qu'avec du liquide ou un chèque, etc.

Dans cette nouvelle mondialisation, les « gagnants rafflent tout » (« *winner take all* ») grâce en particulier aux « externalités de réseau ». Une migration collective vers un autre réseau social que Facebook, dont chacun est membre si les autres le sont aussi – 1 milliard d'individus étaient ainsi connectés un jour de décembre 2015 – est difficile. Si tout le monde utilise Waze (l'application de trafic et de navigation communautaire de Google), les prévisions de temps de parcours s'appuieront sur un plus grand nombre d'expériences d'automobilistes et seront plus précises ; tout le monde voudra alors utiliser Waze, que son logiciel soit meilleur que les autres ou non. Les nouveaux entrants commencent par occuper une « niche », car entrer sur un ensemble de services est très coûteux et risqué à la fois. Google a commencé par le moteur de recherche, Amazon par la vente de livres ; ces entreprises se sont ensuite diversifiées. Uber adopte aujourd'hui la même stratégie.

Le défi des marchés bifaces est de trouver un modèle économique viable qui s'assure de la participation de chacune des communautés d'utilisateurs. Quel que soit leur pouvoir de marché, qu'il s'agisse de Google ou d'un journal gratuit tel que *Metro*, les plateformes bifaces choisissent souvent une tarification plus légère du côté A dont : 1. la présence bénéficie le plus aux utilisateurs du côté B ; 2. la demande est la plus sensible aux changements de prix. Bien souvent, un côté ne paie en fait rien (gratuité du moteur de recherche, du portail internet, du journal), voire est payé pour utiliser le service (détenteurs de cartes bancaires recevant des

remises sur leurs achats), tandis que l'autre côté doit fournir une contribution élevée.

Mais la définition du modèle économique implique beaucoup d'autres choix outre celui de la tarification. Se pose également la question de l'ouverture : une plateforme peut décider de fournir elle-même un des deux côtés du marché et de se conformer alors au modèle classique d'entreprise, qui n'a qu'à attirer le consommateur final. Elle se prive ainsi de la richesse des développeurs ou constructeurs externes, comme l'a appris autrefois Apple à ses dépens : limiter les choix des consommateurs aux seules applications et hardware de la marque rendant la plateforme MacOS des années 1980 moins attractive.

Troisième choix : la régulation des acteurs sur la plateforme. Une plateforme biface, elle, interagit à la fois avec le vendeur et le client. En particulier, elle sera soucieuse des intérêts du client final. Non par philanthropie mais parce que si le client final est satisfait, il paiera davantage à la plateforme ou sera plus désireux de rejoindre cette plateforme. Cette observation sous-tend nombre de singularités du modèle économique des plateformes bifaces, qui souvent promeuvent la concurrence entre vendeurs, peuvent réguler les prix (par exemple les surcharges pratiquées par les commerçants sur les paiements par carte), surveiller les pratiques ou filtrer l'appartenance à la plateforme, et enfin permettre une notation réciproque pour instaurer la confiance entre utilisateurs.

Un quatrième choix s'impose aux plateformes bifaces lorsque l'une des parties utilisatrices doit investir avant que l'autre ne soit présente sur le marché. Tout est alors question d'anticipation. Lors du lancement d'une nouvelle console de jeux vidéo par exemple, les concepteurs de jeux indépendants se mettent au travail bien avant qu'ils ne soient assurés du succès de la console ; ils courent donc le risque de développer à grands frais des jeux vidéo conçus pour le format d'une plateforme qui est susceptible de ne pas attirer

suffisamment de clients pour rentabiliser leur investissement. Face à ce défi, les plateformes ont imaginé des stratégies de tarification ainsi que d'internalisation (la stratégie Halo de la Xbox consistant à produire soi-même les applications tant que l'on n'a pas encore une clientèle conséquente de consommateurs est fréquemment utilisée). Le livre de David Evans et Richard Schmalensee décrit parfaitement l'importance du timing des stratégies dans les marchés biface.

Ce livre est passionnant de bout en bout. Il offrira matière à réflexion aux acteurs économiques, des entreprises traditionnelles aux entrepreneurs de cette nouvelle économie, en passant par les décideurs publics, ainsi que tous ceux et celles qui tout simplement voudront mieux comprendre l'évolution de notre économie et de notre société.

Jean TIROLE,
octobre 2016.

Introduction

Paris, décembre 2003.

Frédéric Mazzella voudrait passer Noël dans sa famille, en Vendée. Mais il a trop tardé¹. Sur le site Web de la SNCF, il ne reste plus qu'un billet. « Départ à 5 h 13, de Montparnasse, sur un strapontin, à 110 euros, se souvient-il. Le truc dont personne ne veut². » Sa jeune sœur, heureusement, viendra à son secours. Avec sa vieille Honda Civic, elle fera un long détour pour passer le prendre.

Cela fait deux, trois heures qu'ils roulent. Frédéric regarde distraitement par la fenêtre. Un train, complètement bondé, longe l'autoroute. Des voitures les doublent. Il a dû y en avoir des centaines, depuis Paris. Vides, pour la plupart, à part leurs conducteurs. C'est alors qu'il a une inspiration : les places libres ne manquent pas pour la Vendée. Sauf qu'elles ne sont pas dans les trains, mais dans les voitures ! S'il avait pu occuper une de ces places, sa sœur n'aurait pas eu à se déranger.

Après l'inspiration, la transpiration : il ne lui restait plus qu'à se mettre au travail.

De 2004 à 2006, Frédéric et deux amis, tout en travaillant par ailleurs à plein-temps, créent une plateforme de partage de trajets, Covoiturage. Elle permet à des conducteurs cherchant des passagers, et à des passagers cherchant des conducteurs, de poster gratuitement

des annonces. Frédéric et ses amis réussissent à rassembler quelques personnes, grâce au bouche-à-oreille, à des médias gratuits et à des liens avec d'autres sites Web amicaux. Mais il n'y a ni assez de conducteurs ni assez de passagers se rendant d'une ville à une autre, par exemple de Paris à Lyon, pour que le site intéresse qui que soit. Ils n'ont pas assez d'argent pour faire du marketing et de la publicité. Et neuf autres start-up au moins, qui ont souvent copié leurs innovations, proposent un service similaire.

C'est un dimanche d'octobre 2007 que les trois créateurs de Covoiturage voient finalement la chance tourner en leur faveur. La plus grande grève de train depuis décembre 1995 est annoncée pour le mois suivant. La sœur aînée de Frédéric, qui travaille dans la communication, le convainc de saisir cette opportunité. Exploitant le fait qu'il propose un service auquel toute personne ayant un téléphone portable peut accéder, il paye 200 euros une agence de relations publiques pour envoyer à 6 000 journalistes, le lendemain matin, le message suivant : « Pendant la grève, le covoiturage devient mobile³. » Et pour lancer aux conducteurs un appel à rejoindre la plateforme afin d'aider tous les voyageurs qui seraient, sans cela, bloqués.

La réaction des médias est exceptionnelle : Frédéric passe sept fois à la télévision et dix fois à la radio. Et la plateforme fait l'objet d'environ 500 articles de presse. Fin 2007, Covoiturage compte 70 000 membres.

Cela paraît beaucoup. Or ce n'était toujours pas suffisant pour assurer aux conducteurs de trouver des passagers et aux passagers de trouver un conducteur pour effectuer un trajet entre deux villes. Ce qui rendait difficile d'en recruter de nouveaux.

Ne pouvant pas investir dans le marketing et la publicité, l'entreprise continua de s'appuyer sur la couverture médiatique gratuite des grèves et de certains incidents, comme l'éruption volcanique islandaise d'avril 2010 qui, en France, immobilisa les avions au sol pendant plusieurs jours. Ses équipes s'occupaient principalement d'en savoir plus sur ses membres et de leur apporter le meilleur service possible.

Blablaba

Mais la persévérance a fini par payer, et Covoiturage est devenue BlaBlaCar. En octobre 2016, plus de 35 millions de membres – conducteurs et passagers – avaient rejoint la plateforme, dans vingt-deux pays. Ce nom est lié à un aspect crucial du trajet en voiture, un aspect qui permet d’assortir au mieux le conducteur et ses passagers : le goût de la conversation, blablaba, blablaba. En moyenne, 4 millions de voyageurs utilisent chaque mois BlaBlaCar.

BlaBlaCar a décollé et connu une croissance explosive tandis que tous ses rivaux ont périclité.

Mazzella attribue ce succès au fait que sa priorité a toujours été la confiance et le service. Dès le début, les membres ont souligné combien il était important de pouvoir faire confiance aux personnes avec lesquelles on partage un trajet en voiture, et l’équipe de la plateforme s’est attachée à créer des mécanismes permettant de bâtir et consolider cette confiance. Aujourd’hui, les membres de BlaBlaCar doivent donner leur numéro de téléphone, qui est vérifié par l’entreprise, ainsi que des photos d’eux, qui seront vérifiées par les personnes avec lesquelles ils partageront la voiture, et diverses autres informations. Ils peuvent créer des profils complets, et les femmes ont la possibilité de ne voyager qu’en compagnie d’autres femmes. Après le trajet, chacun note les personnes avec lesquelles il a voyagé et indique si leurs photos et leurs profils lui paraissent exacts. Une bonne évaluation sur la plateforme devient un atout, ce qui encourage autant la loyauté que les bons comportements.

Mais la confiance ne suffit pas. Mazzella et ses collègues ont dû trouver le bon modèle économique, à la fois pour les conducteurs, pour les passagers et pour l’entreprise, qui était dans la nécessité de gagner de l’argent. Les cinq premières années ont été largement expérimentales. La première idée avait été de mettre en ligne un site d’annonces gratuites pour les consommateurs et de gagner de l’argent en le vendant à des entreprises. Mais chaque entreprise

voulait quelque chose de différent, ce qui limitait ses possibilités d'extension. Mazzella et ses collègues essayèrent ensuite de demander aux usagers les plus fidèles de payer pour bénéficier d'un service préférentiel sur la plateforme, mais le fait de privilégier certains membres par rapport à d'autres allait à l'encontre de l'esprit de communauté qu'ils essayaient de construire. Et cela ne marcha pas. Pas plus que l'abonnement payant mensuel, car certains utilisaient le service beaucoup plus que d'autres.

Finalement, en 2011, huit longues années après ce jour de décembre 2003 où l'inspiration était venue à Frédéric Mazzella, l'entreprise adopta le modèle de transaction, hautement extensif et évolutif, qui est encore le sien à ce jour. Les passagers réservent en ligne avant le trajet, et BlaBlaCar prend une commission sur le prix payé par chacun d'entre eux. Le conducteur est payé directement sur son compte en banque après le trajet. BlaBlaCar veille à ce que les conducteurs ne demandent pas plus que la somme nécessaire pour couvrir le prix de l'essence et les autres frais (péage, etc.).

BlaBlaCar a trouvé des financements en 2009 et levé, en octobre 2016, 300 millions de dollars. Grâce à cet argent, l'entreprise n'a plus besoin de compter sur la publicité gratuite, d'attendre la prochaine éruption volcanique ou d'espérer qu'une petite ou une grande sœur lui viendra en aide. Désormais, quand elle pénètre sur un nouveau marché, elle choisit pour cible initiale des trajets clés entre quelques villes et recrute, par des actions de marketing et de communication, des conducteurs et des passagers potentiels.

Il est plus difficile de trouver des conducteurs que des passagers, car les premiers ne font qu'économiser de l'argent alors que les seconds bénéficient d'un voyage très bon marché. Les stratégies de communication et de marketing en ligne qu'utilise BlaBlaCar pour prospecter des conducteurs et des passagers mettent en valeur les avantages de ce mode de voyage convivial et bon marché. Une fois qu'une ville de départ et une ville d'arrivée ont attiré suffisamment

de conducteurs et de passagers pour que d'autres personnes intéressées par ce trajet soient tentées d'aller sur le site, BlaBlaCar cible d'autres trajets puis en fait une large publicité.

De précieux intermédiaires

Ces précieux intermédiaires sont des entreprises qui mettent en relation les membres d'un groupe, par exemple des personnes cherchant à faire un trajet, aux membres d'un autre groupe, par exemple des conducteurs à la recherche de passagers. BlaBlaCar est l'un de ces intermédiaires et fait partie de ces grandes start-up dont l'activité est la mise en relation. Parmi celles-ci, on citera, en se basant sur l'importance de leur chiffre d'affaires en octobre 2016, Airbnb, Didi Kuaidi, Flipkart, Spotify, Meetic et Uber. Mais, en réalité, certaines des plus grandes firmes au monde, à commencer par Apple, Facebook, Google ou Visa, sont, elles aussi, des intermédiaires.

Ces entreprises sont très différentes de celles dont nous parlent depuis des dizaines d'années les cours d'économie au lycée et à l'université. Elles opèrent avec des règles économiques différentes. Les firmes industrielles traditionnelles achètent des matières premières, fabriquent un produit et le vendent à des consommateurs. La matière première de ces intermédiaires, ce sont les différents groupes de consommateurs qu'ils aident à réunir : ce n'est pas quelque chose qu'ils achètent. Et ce qu'ils vendent aux membres de chacun de ces groupes, c'est l'accès aux membres des autres groupes. Tous opèrent dans des lieux réels ou virtuels où les membres de tous ces groupes se rencontrent. C'est pourquoi on les appelle des *plateformes multifaces* [appelées aussi, parfois, *plateformes de mise en relation*]. Ce sont des lieux où différents groupes peuvent se rencontrer.

S'il vous est arrivé de suivre des cours d'économie, on vous a certainement appris comment les firmes traditionnelles gèrent leur

production et fixent leurs prix pour maximiser les profits. S'agissant des plateformes de mise en relation, ces cours ont tout faux et même sérieusement faux. La raison en est simple : les modèles d'entreprise classiques ne tiennent pas compte du fait que la demande d'un groupe de consommateurs servis par une plateforme dépend de la demande de tous les autres groupes servis par cette même plateforme. Par exemple, la carte American Express connecte des consommateurs et des commerçants : la demande de carte des consommateurs dépend du nombre de commerçants qui ont choisi de l'accepter, et la demande des commerçants dépend en retour du nombre de consommateurs qui ont choisi de l'utiliser. Soyons clairs : ignorer l'interdépendance des demandes des plateformes de mise en relation a été une grave erreur. Les manuels et les cours d'économie ont longtemps tenu des propos qui ne s'appliquaient pas à une part importante et croissante de l'économie, et qui auraient pu conduire un grand nombre de ces nouveaux intermédiaires, s'ils les avaient suivis, à la faillite – du moins pour ceux qui avaient réussi à décoller.

Les économistes, et nous ne faisons pas exception, ont beaucoup travaillé pour comprendre comment fonctionnent les plateformes de mise en relation. Nous avons fait des progrès immenses depuis 2000, quand la différence entre les activités traditionnelles et les activités de ces plateformes a été pour la première fois mise en évidence. Une fois que l'on comprend les règles économiques sur lesquelles elles reposent, bien des stratégies apparemment contre-intuitives qu'elles utilisent – payer le consommateur pour participer, par exemple – deviennent limpides. Ce sont ces idées et ces découvertes que nous voulons partager avec vous dans ce livre.

L'idée qu'il était erroné d'appliquer à ces plateformes l'économie de la firme traditionnelle était peut-être inévitable et est venue à point nommé : l'utilisation de ce modèle d'entreprise a explosé à l'époque où les économistes en ont fait la découverte. La combinaison de plusieurs technologies – du logiciel au Web en passant par les communications mobiles à bande large – a permis de réduire

le coût de lancement des plateformes et d'augmenter fortement la puissance et l'étendue de leur modèle d'entreprise.

Nous pensons cependant que pour vraiment comprendre les plateformes de mise en relation – et cela nous paraît nécessaire, car elles sont de plus en plus omniprésentes, nous sommes de plus en plus nombreux à y participer et nous sommes parfois en concurrence avec elles –, il nous faut comprendre quels sont les principaux types de plateformes multifaces qui sont autour de nous depuis déjà longtemps. Ce qui est fascinant à cet égard, c'est de voir que les « nouveaux » modèles d'entreprise en vogue aujourd'hui ont des similitudes frappantes avec des activités anciennes, qu'il s'agisse du prêt d'argent (Athènes, 300 av. J.-C.), des annonces classées (vers 1750) ou de la carte de crédit (Manhattan, 1950). Comprendre les fondamentaux qui ont subsisté pendant des milliers d'années et qui, grâce à la technologie et à d'autres innovations, permettent aujourd'hui à ces plateformes de connaître une croissance et un dynamisme sans précédent, sera riche d'enseignements.

Nous allons partager avec vous tout ce que nous avons appris depuis 2000, à l'époque où nous avons commencé à travailler sur la nouvelle économie des plateformes multifaces. Ces quinze dernières années, nous avons écrit trois autres livres sur le sujet et publié, ensemble ou séparément, quantité d'articles abondamment cités faisant état de nos recherches. Plus important encore, nous avons eu la chance de travailler en liaison étroite avec plusieurs grandes plateformes multifaces, parmi lesquelles Ariba, American Express, Google, Microsoft, PayPal, Tencent et Visa⁴. Nous avons également travaillé comme conseillers auprès de nombreuses start-up et nous en avons créé une qui se porte jusqu'à présent fort bien.

Dans ce livre, nous nous sommes servis d'études de cas pour vous aider à comprendre un type d'entreprise avec laquelle vous interagissez certainement en tant que consommateur, investisseur, cadre d'entreprise, entrepreneur ou régulateur – un type d'entreprise que vous pourriez vous-même avoir envie, un jour, de créer. Nous allons décortiquer la nouvelle économie des plateformes multifaces,

montrer ce qui la différencie de l'économie traditionnelle et dire en quoi elle permet d'appréhender ce que font les plus importantes et les plus connues d'entre elles. Nous aiderons les lecteurs qui ont suivi ou qui suivent des cours d'économie à désapprendre une grande partie de ce qu'on leur a enseigné. Nous allons aussi voir comment ces plateformes sont en train de transformer l'économie mondiale, détruisent des secteurs d'activité établis, en créent de nouveaux et obligent à en réinventer d'autres. Et que ces puissants moteurs de commerce rendent la vie meilleure et plus facile pour des milliards de personnes.

Ce livre comporte trois parties. La première (chapitres 1 à 3) présente un aperçu de la nouvelle économie des plateformes multifaces et montre que ce modèle d'entreprise, aux racines anciennes, a été boosté par les technologies modernes. La deuxième partie (chapitres 4 à 10) examine de façon approfondie les concepts clés avec lesquels ces intermédiaires d'un genre nouveau doivent apprendre à créer, lancer et faire fonctionner leurs entreprises. La troisième et dernière partie (chapitres 11 à 13) raconte comment les plateformes multifaces boostées par les nouvelles technologies ont créé et créent encore de nouveaux secteurs d'activité, détruisent les anciens et obligent les entreprises existantes à se réinventer pour survivre. Un glossaire, à la fin du livre, donnera les définitions de ces concepts clés.

Pour comprendre les dangers et les promesses de ces plateformes, nous commencerons par raconter l'aventure délicate d'un de ces précieux intermédiaires, qui a parfois frôlé la mort.