



B. Business Impact
Rethinking Businesses

Covid 19 et la révolution des plateformes en hypercroissance

ESCP Impact Paper No. 2020-42-FR

Urszula Ayache Wiszniowska
ESCP Business School

Régis Coeurderoy
ESCP Business School

[Covid 19 et la révolution des plateformes en hypercroissance

Urszula Ayache Wiszniowska*
ESCP Business School

Régis Coeurderoy
ESCP Business School

Résumé

La plupart des entreprises fonctionnant avec des business models traditionnels connaissent des difficultés et subissent un sérieux coup financier lors de l'épidémie de coronavirus. Toutefois, la crise pandémique offre aux plateformes en ligne une grande opportunité de montrer les avantages uniques de leur nouveau modèle d'entreprise, en particulier les possibilités d'expansion extrêmement rapide (scale-up). Cet article aborde la question des défis et des opportunités que les entreprises en hypercroissance doivent appréhender pour survivre (et prospérer) au lendemain de la crise du coronavirus et des inévitables périodes de récession qui s'annoncent.

Mots clés : Plateforme, Scale-up, Business models, Stratégie

*Ph.D. student, ESCP Business School

ESCP Impact Papers are in draft form. This paper is circulated for the purposes of comment and discussion only. Hence, it does not preclude simultaneous or subsequent publication elsewhere. ESCP Impact Papers are not refereed. The form and content of papers are the responsibility of individual authors. ESCP Business School do not bear any responsibility for views expressed in the articles. Copyright for the paper is held by the individual authors.

Covid19 et la révolution des plateformes en hypercroissance

La plupart des entreprises fonctionnant avec des modèles d'affaire traditionnels connaissent des difficultés et subissent un sérieux coup financier lors de l'épidémie de coronavirus. Toutefois, la crise pandémique offre aux plateformes en ligne une grande opportunité de montrer les avantages uniques du nouveau modèle d'entreprise, en particulier les possibilités d'extension. Cet article aborde la question des défis et des opportunités que les entreprises en hypercroissance doivent appréhender pour survivre (et prospérer) au lendemain de la crise des coronavirus et des inévitables périodes de récession qui s'annoncent.

Les mécanismes du business model de la plateforme en ligne

Prenons deux exemples extrêmes d'entreprises mondiales dont la réaction face à la crise a été si opposée. Tout d'abord, Airbus, le plus grand constructeur d'avions du monde, vient de publier une déclaration annonçant une énorme perte financière de 481 millions d'euros au premier trimestre de l'année 2020. Le PDG de l'entreprise a déclaré que l'industrie aéronautique dans son ensemble est confrontée à la "crise la plus grave" de son histoire (Le Point, 2020). Une grande partie des compagnies aériennes mondiales ayant mis leur flotte en attente, cette situation reflète la réalité actuelle de l'industrie du transport, où la pandémie a perturbé les projets de voyage des personnes dans plus de 200 pays. A l'autre extrême, considérons une boutique en ligne Shopify dont les stocks ont plus que doublé depuis la mi-mars. Amazon peut servir d'autre exemple : l'entreprise prospère avec son cours de bourse qui a augmenté de 16 % depuis janvier 2020. Cette même tendance est très nette pour les autres GAFAM (Google, Apple, Facebook et Microsoft) qui sont jusqu'à présent sorties renforcées de la pandémie de Covid-19 (tableau 1). Bien sûr, on peut dire que la différence entre les deux exemples extrêmes réside dans les seules différences sectorielles. Toutefois, une différence plus pertinente est que, alors qu'Airbus conserve encore un business model traditionnel avec une création de chaîne de valeur linéaire, Shopify ou Amazon sont des plateformes numériques basées sur les ventes en ligne qui exploitent la puissance des réseaux et permettent une hypercroissance (scale-up).

Tableau 1: Covid 19 et le GAFAM



Source: Statista (2020)

Commençons par un rapide aperçu de ce qu'est une plateforme, car ce terme a une grande variété d'interprétations. Les personnes ayant un certain sens de la technologie les associent généralement à des produits de développement en logiciel et matériel sous-jacents à une certaine architecture technologique. Les cadres et les PDG ont tendance à considérer les plateformes comme les leaders d'un secteur particulier, comme Amazon dans le commerce de détail ou Uber pour le service de transport. Il est également clair qu'une plateforme, en tant que concept basé sur les interactions (au moins) bilatérales des vendeurs et des acheteurs, existe depuis des siècles avec l'existence des marchés de biens par exemple. Toutefois, avec le développement des technologies numériques, les plateformes en tant que modèles organisationnels et technologiques sont devenues essentielles pour la création de valeur dans les économies mondiales modernes (Coeurderoy et al., 2019). Le phénomène des effets de réseau est essentiel pour comprendre le modèle de plateforme en tant que création de valeur. Ils se produisent lorsque les produits et services proposés à un groupe donné de participants prennent de la valeur avec l'augmentation de leur nombre. Un Facebook avec un seul membre serait sans valeur. Ainsi, plus le nombre de membres augmente, plus sa valeur augmente. En effet, chaque nouvel utilisateur peut théoriquement avoir accès à tous les utilisateurs existants au sein du même réseau et peut éventuellement inviter de nouveaux membres à rejoindre ce même réseau. Cela se traduit par une croissance exponentielle et très rapide du réseau. Les effets du réseau peuvent être directs, lorsque les utilisateurs de la plateforme bénéficient d'un grand nombre de participants au réseau, comme des amis sur Facebook ; et indirects, lorsque le réseau devient attractif pour d'autres contributeurs ou partenaires comme les développeurs de logiciels ou les publicitaires.

Les effets de réseau sont directement liés à la manière dont la valeur est créée par les plateformes, c'est-à-dire par le rapprochement, les interactions et les externalités positives qu'apporte le nombre croissant d'utilisateurs des plateformes. Dans le livre *Platform Strategy* de Reillier & Reillier (2017), les auteurs mentionnent également l'importance de la masse critique, car elle suppose qu'une plateforme doit attirer le bon nombre de participants des deux côtés du marché, avant de pouvoir se développer. De plus, l'aspect du 'single homing' par rapport au 'multihoming' augmente avec l'incitation des participants à ne participer qu'à un ou plusieurs réseaux de plateforme. Enfin, Reillier & Reillier attirent l'attention sur l'élasticité des prix qui dicte l'adaptabilité des prix en fonction de la demande et la concurrence entre les plateformes dans des secteurs similaires.

Au contraire, les entreprises traditionnelles et les plus grands géants industriels comme Airbus utilisent le modèle commercial de la "chaîne de valeur" linéaire, définie par Michael Porter dans les années 1980. La "chaîne de valeur" suppose une série de processus qu'une certaine entreprise ou industrie doit suivre avant de livrer un produit final. Comme un fabricant de trains qui doit d'abord acquérir des matériaux de fabrication (intrants) avant de les transformer en un train (extrants) qui peut ensuite être vendu. Le processus reste linéaire et ne possède pas l'agilité que les plateformes technologiques mettent à profit en s'adaptant et en s'ajustant. Même Jeff Bezos, le PDG d'Amazon, dans sa lettre ouverte aux parties prenantes, a déclaré que pour sortir gagnantes de la crise, les entreprises doivent être "agressives et agiles" (CB Insights Research, 2020). Cette agilité, cette orientation vers l'utilisateur et cette adaptabilité semblent être une véritable force des plateformes technologiques qui prospèrent malgré la pandémie.

Le pouvoir des Scale-ups

A quoi se réfère-t-on quand on parle de 'scaling' pour une entreprise ? Prenons une entreprise comme Slack Technologies, une plateforme permettant une communication ciblée sur les équipes. La société comptait 10 millions d'utilisateurs actifs enregistrés le 10 mars 2020 et est passée à 12,5 millions d'utilisateurs à la fin du mois de mars (The Verge, 2020). Slack a pu se développer rapidement car elle disposait déjà de l'infrastructure nécessaire pour accueillir les 2,5 millions d'utilisateurs supplémentaires et du personnel suffisant pour servir ces nouveaux utilisateurs. La société a augmenté ses revenus sans avoir à faire de gros investissements en termes d'actifs ou de personnel. C'est ce que représente la notion de "scaling". Elle se produit lorsque les recettes augmentent rapidement sans nécessairement augmenter les ressources ou les investissements. Dans le cas des plateformes, ces effets de réseau directs et indirects (côté demande) combinés à un coût marginal très faible se traduisent par un effet d'hypercroissance. C'est également le cas de Zoom, une plateforme mondiale de vidéoconférence dont les parts ont grimpé de 140 % en 2020, malgré les problèmes de sécurité qui se sont posés.

La beauté d'une croissance rapide s'accompagne toutefois d'un risque de problèmes de sécurité et de respect de la vie privée. Nous nous souvenons tous du scandale Facebook - Cambridge Analytica de 2018, où l'ouverture de la plateforme Facebook a été remise en question, les données de millions de profils d'utilisateurs ayant été exploitées comme une arme de manipulation des électeurs. Comme le proposent Cusumano, Gawer et Yoffie, c'est une question de responsabilité et de confiance (2019). Facebook a sans aucun doute souffert de ce manque de confiance des utilisateurs depuis l'incident. Plus récemment, Zoom Video Communications a été confronté à de sérieux problèmes de sécurité. Avec la crise du Covid-19 et le fait que les gens du monde entier sont confinés chez eux, la plateforme de vidéoconférence Zoom est devenue la plateforme de réunion virtuelle par défaut pour beaucoup. Lorsque des milliers de nouveaux utilisateurs ont rejoint le réseau de la plateforme en téléchargeant l'application Zoom, les problèmes de sécurité ont commencé à se poser. Avec les incidents répétés de réunions piraté par des participants non invités partageant des contenus inappropriés avec d'autres personnes, la confiance et la réputation de Zoom ont été endommagées. Plusieurs grandes entreprises, dont Tesla, Daimler AG, Ericsson et Bank of America, ont interdit à leurs employés d'utiliser l'outil (The Street, 2020). Malgré ces incidents inquiétants, les actions de Zoom ont grimpé de 140 % depuis le début de l'année 2020. Une des raisons de cette hausse est la demande pure et simple et une autre, la réponse rapide et solide du PDG de Zoom, Eric Yuan, qui a mis en place un plan d'action de 90 jours pour éliminer les problèmes de sécurité et a promis de regagner la confiance de ses clients.

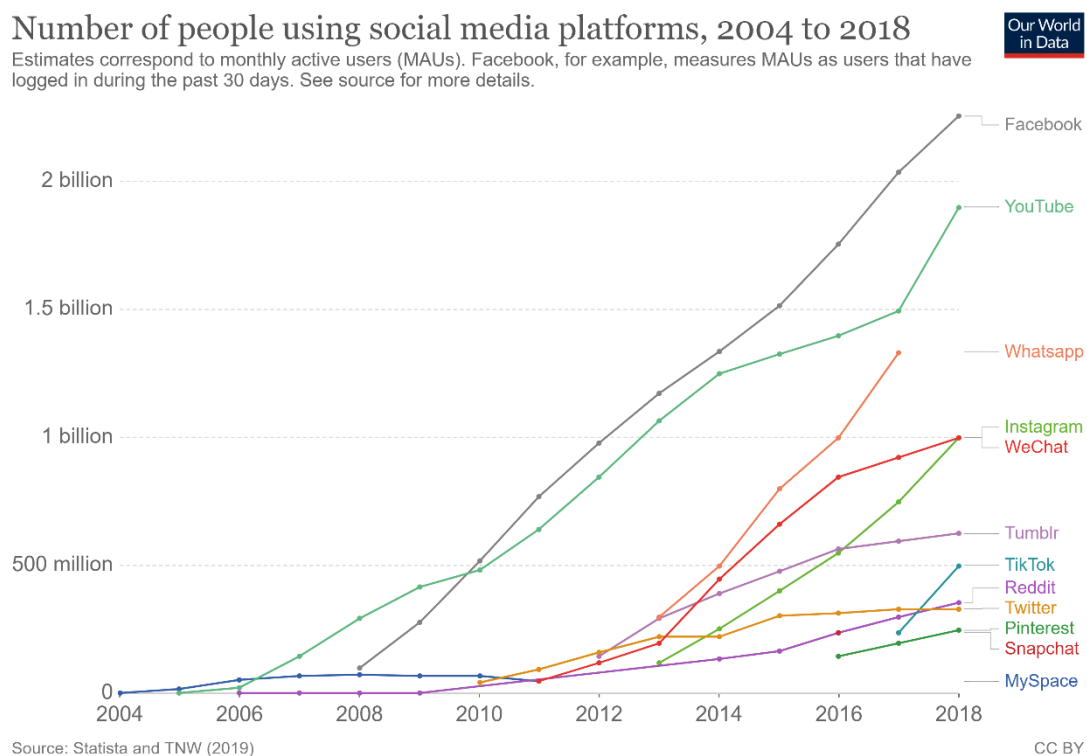
Le nouveau paysage de la concurrence des scale-ups

Il est clair que la crise du Covid-19 a contribué à rendre plus visibles de nouvelles formes de concurrence et de leadership commercial avec des plateformes numériques prospères malgré les difficultés économiques. Les entreprises basées sur des plateformes qui opèrent dans le contexte de la pandémie font face à des défis ou des opportunités concurrentielles clés (Ayache Wiszniowska, 2020).

Le "hors du commun X facteur"

Tout d'abord, la concurrence est confrontée à un facteur X permanent "hors du commun" avec une croissance rapide et inattendue. Le cas des médias sociaux et de leur quête "rapide et furieuse" des utilisateurs a radicalement changé le monde des médias mais aussi la société, en quelques années (tableau 2). Dans le cadre de la crise actuelle, c'est le cas de Zoom ou Slack par exemple, dont l'ouverture, la facilité d'utilisation, l'infrastructure numérique et le créneau idéal de l'assistance au travail à distance se sont extrêmement bien adaptés aux besoins du marché en période de crise et de post-crise. Cette opportunité doit trouver une réponse et une offre clients appropriée alors que la concurrence commence à être féroce entre les plateformes numériques.

Tableau 2 : Le scale-ups des plateformes de médias sociaux



Source: Ortiz-Ospina E. (2019)

Le facteur "15 minutes de gloire"

Deuxièmement, nous connaissons tous la célèbre citation attribuée à Andy Warhol selon laquelle "À l'avenir, chacun aura droit à 15 minutes de célébrité mondiale". Elle a conduit au concept de "15 minutes de célébrité" - l'idée que tout le monde peut accéder à la célébrité grâce à l'explosion rapide des médias. Aujourd'hui, et plus encore à l'avenir, les entreprises du monde des plateformes en ligne peuvent connaître un effet "15 minutes de gloire" et se faire rapidement connaître dans un domaine de marché donné. Les nouvelles stars, par exemple, sont les plateformes d'achat en ligne de produits alimentaires dont le défi consiste maintenant à transformer le besoin du marché en un avantage durable qui s'étend au-delà de la période de crise de Covid-19. Le principal enjeu du second effet est bien sûr de rester

en vie au bout de ces 15 minutes et de ne pas retourner vers l'inconnu... Seul un petit nombre ne deviendra pas étoile filante ;

Le syndrome du "talon d'Achille"

Enfin, ces entreprises peuvent être concernées par un syndrome du "talon d'Achille", où les hautes performances, la croissance exponentielle des utilisateurs et le risque accru en matière de sécurité ont tendance à entraîner la nécessité d'une réinvention, d'une adaptation, d'un progrès technologique rapide et d'un nouvel ensemble de compétences managériales qui peuvent permettre de traverser la crise à l'avenir. Le manque de ces compétences et techniques peut transformer l'opportunité de croissance en une menace. Pour réussir, les leaders des entreprises en hypercroissance doivent se concentrer sur les possibilités offertes par la situation actuelle et réfléchir de manière innovante à leurs produits et services ainsi qu'aux nouvelles sources d'investissement. Ils doivent se concentrer sur la numérisation des offres et des opérations ainsi que sur la constitution d'équipes collaboratives et agiles qui s'adaptent à des conditions en évolution rapide.

Conclusion

Malgré le fait que de nombreuses entreprises traditionnelles ayant un modèle économique traditionnel luttent pour maintenir leurs entreprises à flot, la pandémie de Covid-19 est une accélération de l'entrée dans la société de la plateforme et de la phase de scaling qui s'ensuit. Cependant, il s'agit d'un nouveau monde de conditions incertaines, de nouvelles menaces et de nouveaux besoins. C'est un monde de montées et de chutes rapides des entreprises basées sur des plateformes qui doivent tirer parti des opportunités tout en réduisant le niveau de risque encouru et en assurant l'avenir.

Références

Ayache Wiszniowska, U. (2020). Wording the scale-up promise: strategy patterns of high growth platforms. PhD thesis, under development, ESCP Business School.

CB Insights Research. (2020). 23 Lessons From Jeff Bezos' Annual Letters To Shareholders, April 27, <https://www.cbinsights.com/research/bezos-amazon-shareholder-letters/>.

Coeurderoy, R., Ayache Wiszniowska, U. and Kriem S. (2019). Are we shifting towards a new area of competition? Key issues for a platform age, draft paper, ESCP Business School.

Baccardax, Martin. (2020). Zoom Surges to Record High As Global Users Top 300 Million, TheStreet, April 24, <https://www.thestreet.com/investing/zoom-surges-to-fresh-record-high-as-users-top-300-million>.

Cusumano, M., Gawer, A. and Yoffie, D. (2019). The Business of Platforms: Strategy in the Age of Digital Competition, Innovation, and Power. HarperCollins.

Goldman, M. (2020). Zoom Dropped by Big Business Despite Addressing Security Flaws, TheStreet, April 24, <https://www.thestreet.com/investing/zoom-video-security-flaws-big-business>.

Harnish, V. (2014). Scaling Up: How a Few Companies Make It... and Why the Rest Don't. Gazelles, Incorporated, 2014.

Le Point (2020). Coronavirus: Airbus accuse le coup au premier trimestre.", April 29, https://www.lepoint.fr/economie/coronavirus-airbus-accuse-le-coup-au-premier-trimestre-29-04-2020-2373370_28.php.

Ortiz-Ospina E. (2019). The rise of social media, Our world in Data, 18 September, <https://ourworldindata.org/rise-of-social-media>.

Reillier, L., and Reillier, B. (2017). Platform Strategy: How to Unlock the Power of Communities and Networks to Grow Your Business. Routledge, 2017.

Statista (2020). Tech Giants Shrug Off COVID-19 Crisis in Q1, 4 May, <https://www.statista.com/chart/21584/gafam-revenue-growth/>

Warren, T. (2020). Slack Breaks User Records as Demand Surges for Remote Working. The Verge, March 26, <https://www.theverge.com/2020/3/26/21195092/slack-new-user-records-coronavirus-pandemic-remote-working-growth-concurrent-users>.