

Haute Ecole
Groupe ICHEC – ECAM – ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

**Comment pivoter le business model d'une plateforme de
mise en relation ?**

Le cas de l'entreprise WAO

Mémoire présenté par :
Salima MESSAOUDI

Pour l'obtention du diplôme de :
Master en gestion de l'entreprise

Année académique 2019-2020

Promoteur :
Isabelle CHOQUET

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles

Je souhaite adresser mes premiers remerciements à ma promotrice Isabelle CHOQUET pour son accompagnement, son soutien et ses conseils avisés durant la réalisation de mon mémoire.

Je remercie également mon maître de stage Bastien LEFLERE et toute l'équipe de WAOI qui ont contribué à ce que mon stage soit une expérience des plus enrichissantes.

J'adresse également mes remerciements à toutes les personnes qui ont bien voulu m'accorder leur temps lors des entretiens effectués dans le cadre de ce travail.

Je remercie également mes proches pour leur soutien et leurs encouragements à persévérer malgré le climat de pandémie de Covid-19 dans lequel la réalisation de ce mémoire a baigné.

Enfin, je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce mémoire.

ENGAGEMENT ANTI-PLAGIAT DU MÉMOIRE

« Je soussigné, MESSAOUDI, Salima, 2019-2020, déclare par la présente que le Mémoire ci-joint est exempt de tout plagiat et respecte en tous points le règlement des études en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses signé lors de mon inscription à l'ICHEC, ainsi que les instructions et consignes concernant le référencement dans le texte respectant la norme APA, la bibliographie respectant la norme APA, etc. mises à ma disposition sur Moodle.

Sur l'honneur, je certifie avoir pris connaissance des documents précités et je confirme que le Mémoire présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement. »

Dans le cadre de ce dépôt en ligne, la signature consiste en l'introduction du mémoire via la plateforme ICHEC-Student.

TABLE DES MATIERES

| | |
|---|-----------|
| INTRODUCTION GENERALE | 6 |
| QUESTION DE RECHERCHE, HYPOTHÈSES ET MÉTHODOLOGIE | 8 |
| ASPECTS THEORIQUES..... | 11 |
| I. L'ÉCONOMIE DE PLATEFORME | 12 |
| I.1 CONTEXTUALISATION | 12 |
| I.2 DÉFINITION DES CONCEPTS | 14 |
| I.3 TYPOLOGIES DES PLATEFORMES | 17 |
| I.4 FONCTIONNEMENT GÉNÉRAL : LA THÉORIE DES MARCHÉS BIFACES | 20 |
| I.5 VERS DE NOUVELLES FORMES D'ÉCONOMIES | 22 |
| II. LE BUSINESS MODEL DES PLATEFORMES DE MISE EN RELATION | 24 |
| II.1 DÉFINITION D'UN BUSINESS MODEL..... | 24 |
| II.2 REPRÉSENTATION ET COMPOSANTES D'UN BUSINESS MODEL | 25 |
| II.3 SPÉCIFICITÉS DU BUSINESS MODEL DES PLATEFORMES DE MISE EN RELATION..... | 28 |
| II.4 TYPES DE BUSINESS MODELS DES PLATEFORMES | 32 |
| II.4.1 SELON LE NIVEAU DE CONTRÔLE DE LA PLATEFORME | 32 |
| II.4.2 SELON LA STRUCTURE DES FLUX DE VALEUR | 33 |
| II.5 DÉVELOPPEMENT ET CYCLE DE VIE DU MODÈLE DE PLATEFORME | 35 |
| III. LE PIVOT ENTREPRENEURIAL..... | 40 |
| III.1 LES THÉORIES À L'ORIGINE DU PIVOT | 40 |
| III.1.1 APPROCHES THÉORIQUES | 41 |
| III.1.2 APPROCHES MÉTHODOLOGIQUES | 43 |
| III.2 LES RAISONS D'UN PIVOT | 45 |
| III.3 LES DIFFÉRENTS TYPES DE PIVOTS..... | 47 |
| III.4 LA MISE EN ŒUVRE DU PIVOT | 48 |
| IV. CONCLUSION INTERMÉDIAIRE..... | 52 |
| APPLICATION TERRAIN | 54 |
| I. RÉCOLTE DES DONNÉES | 55 |
| II. APPORTS DES EXPERTS ET ENTREPRISES INTERVIEWÉS..... | 57 |
| II.1 ANALYSE DES POINTS DE VUE DES EXPERTS | 57 |
| II.2 ANALYSE DU PIVOT EN PRATIQUE..... | 61 |
| II.3 CONCLUSIONS | 66 |
| III. ETUDE DE CAS : L'ENTREPRISE WAIO | 68 |
| III.1 DESCRIPTION GÉNÉRALE DE WAIO | 68 |
| III.2 DESCRIPTION DE LA PLATEFORME | 70 |
| III.3 BUSINESS MODEL DE WAIO | 71 |
| III.4 ANALYSE DU BUSINESS MODEL ET DES PROBLÈMES RENCONTRÉS | 73 |
| III.5 ELABORATION DES NOUVELLES HYPOTHÈSES : LE PLATFORM IDEA CANVAS | 75 |
| III.6 PHASE D'EXPÉRIMENTATION : LE STAKEHOLDER PERSONA CANVAS | 79 |
| III.7 NOUVELLE PROPOSITION DE VALEUR : LE PLATFORM VALUE CANVAS | 82 |
| III.8 APERÇU DU NOUVEAU BUSINESS MODEL : LE PLATFORM BUSINESS MODEL CANVAS | 84 |
| III.9 RECOMMANDATIONS ET AUTRES PISTES POSSIBLES..... | 86 |
| IV. DISCUSSION DES RESULTATS..... | 87 |
| CONCLUSION GÉNÉRALE..... | 90 |
| BIBLIOGRAPHIE | 91 |

| | |
|-------------------------------|----------|
| LISTE DES ANNEXES..... | 1 |
|-------------------------------|----------|

LISTE DES TABLEAUX

| | |
|---|----|
| Tableau 1: Définitions d'une plateforme..... | 16 |
| Tableau 2: Typologies des plateformes..... | 19 |
| Tableau 3: Les nouvelles formes d'économies et leurs caractéristiques | 23 |
| Tableau 4: Comparaison des composantes d'un business model | 27 |
| Tableau 5: Comparaison entre le Lean Startup et l'Effectuation..... | 45 |
| Tableau 6: Les différents types de pivots | 47 |
| Tableau 7: les causes du pivot | 57 |
| Tableau 8: Avantages et inconvénients du B2C et B2B | 59 |
| Tableau 9: les types de pivots (P) chez ListMinut, Pootsy et Usitoo..... | 66 |

LISTE DES FIGURES

| | |
|---|----|
| Figure 1: Les marchés bifaces | 21 |
| Figure 2: Marché biface et effets de réseau..... | 30 |
| Figure 3: Typologie des business models « ouverts »..... | 32 |
| Figure 4: Business model de type Supplier | 33 |
| Figure 5: Business model de type Tailor..... | 34 |
| Figure 6: Business model de type Facilitator | 35 |
| Figure 7: Phases de développement du business model des plateformes | 36 |
| Figure 8: Raisonnement causal et effectual..... | 41 |
| Figure 9 : La Pyramide du Pivot..... | 48 |
| Figure 10: Les éléments fondamentaux du Lean Startup | 49 |
| Figure 11: Les étapes du Design Thinking..... | 50 |
| Figure 12: La démarche du Customer Development (Développement Client) | 50 |
| Figure 13: Les pivots de ListMinut..... | 62 |
| Figure 14: La structure générale de Pootsy | 63 |
| Figure 15: Structure d'une plateforme de type marketplace | 70 |
| Figure 16: Platform Business Model Canvas de Waio | 72 |
| Figure 17: Poids des écosystèmes plateformes dans le monde en 2025 (en billions de \$)..... | 75 |
| Figure 18: Platform Idea Canvas de Waio | 78 |
| Figure 19: Stakeholder Persona Canvas des différents acteurs | 81 |
| Figure 20: Platform Value Canvas de Waio | 83 |
| Figure 21: Nouveau Platform Business Model Canvas de Waio..... | 85 |

INTRODUCTION GENERALE

Le 21^{ème} siècle est fortement marqué par l'émergence et la croissance d'entreprises telles que Google, Amazon, Facebook, Airbnb ou encore Uber qui ont bouleversé le fonctionnement de secteurs entiers et ont détrôné les leaders historiques.

Ces entreprises actives dans des domaines différents possèdent un point commun : leur activité s'appuie entièrement sur une plateforme digitale. Ces « entreprises plateformes » ou « plateformes » ont pris une importance considérable dans l'économie et sont devenus indispensables dans nos vies de manière générale ces dernières années. Selon une étude du cabinet McKinsey & Company¹, l'ensemble de ce type d'entreprises devrait constituer 30% des revenus mondiaux d'ici 2025 soit près de 60 billions de dollars. Il est même question de l'émergence de toute une « Economie de plateforme ».

Parmi ces entreprises, plusieurs ont développé des activités consistant à mettre en relation plusieurs types d'acteurs comme des acheteurs, vendeurs ou encore des prestataires de services par l'intermédiaire d'une plateforme digitale. Ces plateformes jouent donc le rôle d'intermédiaire entre l'offre et la demande de produits ou services.

Ainsi, ces **plateformes de mise en relation** constituent un genre d'entreprise innovant et leur **business model**, à savoir la manière dont elles créent, délivrent et capturent de la valeur l'est tout autant (Osterwalder & Pigneur, 2011). Ce type de business model est particulier, il ne s'agit pas simplement de vendre un produit ou offrir un service à un client.

Bien plus, dans ce type d'entreprises, il n'existe pas une seule catégorie de clients. Ce sont tous les acteurs de la plateforme qui participent à la création de valeur et constituent le cœur du business model ce qui le complexifie davantage.

De plus en plus d'entreprises et de startups en particulier tentent de développer ce type de business model mais comme dans tout projet entrepreneurial, il faut pouvoir bien s'adapter pour survivre et donc **pivoter** (Padjemi, 2018) à temps pour réussir. Le pivot entrepreneurial constitue ainsi « un changement de positionnement stratégique et de modèle économique » (Tombereau, 2017, para. 2).

Les plateformes et les startups de manière générale sont amenées à pivoter leur business model afin de s'adapter et continuer de croître. Il existe de nombreux exemples de pivots réussis comme ceux effectués par les entreprises Criteo, Youtube, Flickr, Twitter ou encore Groupon.

Toutes ces entreprises ont à un moment donné adapté leur idée de base et pivoté leur business model de départ vers un modèle qui correspond le mieux à leur stratégie du moment. Par exemple, Youtube, avant d'être la plateforme de partage de vidéos mondialement connue, était un site de rencontre par vidéo. Le pivot est donc un

¹ Catlin, T. et al. (2018). *Insurance beyond digital: The rise of ecosystems and platforms*. Récupéré de <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/insurance-beyond-digital-the-rise-of-ecosystems-and-platforms>

mécanisme d'adaptation nécessaire au développement des startups ou entreprises de plus grande taille et notamment des entreprises de type plateforme.

Il convient donc de pouvoir déterminer **comment pivoter le business model d'une plateforme de mise en relation**.

Cette thématique de mémoire ayant trait au business model des plateformes et au pivot est motivée notamment par les stages que j'ai effectués en 2019 et 2020 au sein de deux startups belges qui sont basées sur un modèle de plateforme. Les entreprises Fitnow et Waio sont donc des plateformes qui mettent en relation pour la première des personnes désireuses de faire du sport et des centres de fitness et pour la seconde, des acheteurs et vendeurs de produits éco-responsables.

Lors de mes stages, j'ai pu observer que ces deux entreprises étaient en pleine réflexion quant à un éventuel pivot. Toutes deux envisageaient de pivoter leur business model en se concentrant sur une autre cible de clients à savoir les entreprises. Ce type de relation entre entreprises est généralement appelée « B2B » pour « Business-to-Business ».

J'ai pu en découvrir davantage sur le contexte dans lequel ce pivot vers le B2B était envisagé durant mon stage chez Waio d'où ma volonté de comprendre comment cette plateforme pouvait pivoter son business model et d'en faire ainsi mon étude de cas dans le cadre de ce mémoire.

Pour ce faire, il convient tout d'abord d'aborder ce sujet de manière théorique. Nous allons ainsi dans un premier temps nous concentrer sur l'Economie de plateforme afin de mieux comprendre le contexte de développement de ce type d'entreprises, leur fonctionnement général et les typologies de plateformes existantes. Ensuite, nous plongerons au cœur du business model des entreprises plateformes afin de déceler les différentes spécificités inhérentes à ces entreprises et les différents types de business models possibles. Enfin, nous nous attèlerons à étudier les diverses théories liées au pivot entrepreneurial et à comprendre les raisons derrière celui-ci ainsi que les différentes approches pour sa mise en pratique.

La seconde partie de mon travail consistera dans un premier temps en une analyse des points de vue d'experts sur le sujet et à l'étude du pivot en pratique au sein de trois startups belges. Sur base de nos conclusions après cette étape, nous mènerons notre étude du cas Waio et de la mise en place d'un pivot au sein de cette entreprise. Nous clôturerons par la formulation de quelques recommandations et par l'analyse des résultats obtenus.

QUESTION DE RECHERCHE, HYPOTHÈSES ET MÉTHODOLOGIE

La problématique étudiée dans le présent mémoire constitue notre principale question de recherche à savoir : **Comment pivoter le business model d'une plateforme de mise en relation ?** Afin de répondre à cette question, il est crucial de se demander au préalable **pourquoi une plateforme pivote son business model.**

Cette question de recherche renferme donc en elle-même plusieurs éléments nécessitant une analyse rigoureuse.

Pour ce faire, il convient tout d'abord de comprendre le contexte de développement et d'évolution de ces entreprises dans le cadre de l'économie de plateforme (Partie I). Ensuite, il est nécessaire de maîtriser les composantes du business model sous-jacent en mettant en lumière les spécificités et la nécessité d'adaptation des entreprises de type plateforme (Partie II). Enfin, la notion de pivot entrepreneurial doit être étudiée (Partie III) afin de pouvoir mener à bien la mise en pratique d'un pivot au sein d'une entreprise de type plateforme.

Par après, sur base de tout cet apport théorique et des différents concepts étudiés que nous avons pu mettre en lien, nous avons émis des hypothèses nous permettant de répondre à la question de recherche principale mais également à la question de recherche préalable à savoir « Pourquoi pivoter le business model d'une plateforme de mise en relation ? »

Nous proposons ainsi ces trois hypothèses :

- Une entreprise de type plateforme pivote son business model afin de mieux répondre aux besoins de son marché ;
- Afin d'assurer sa viabilité financière, une entreprise de type plateforme tend à pivoter son offre et son modèle de revenus vers le B2B ;
- Lorsqu'une entreprise de type plateforme pivote son business model, elle adopte une approche méthodologique en utilisant les outils adéquats.

La méthodologie scientifique utilisée dans ce mémoire suit une approche abductive consistant à rechercher des hypothèses pouvant expliquer un phénomène observé sur base de certains faits (Catellin, 2004). Notre observation du terrain nous a donc mené à nous interroger quant aux raisons et à la manière de pivoter le business model d'une entreprise de type plateforme.

Après avoir émis les hypothèses, nous avons mis en place une récolte de données nous permettant d'obtenir des résultats testables en vue de confirmer ou infirmer les hypothèses émises. Nous contribuerons ainsi à enrichir la réflexion théorique autour du

pivot du business model des entreprises de type plateforme grâce à une application sur le terrain.

Pour ce faire, nous avons tout d'abord établi une revue de la littérature ayant trait aux thèmes suivants : l'économie de plateforme, le business model des plateformes de mise en relation et le pivot entrepreneurial.

Afin de récolter un maximum de données théoriques, nous avons utilisé plusieurs moteurs de recherche, bases de données et bibliothèques en ligne telles que :

- Google ;
- Google Scholar ;
- Cairn.Info ;
- ABI/inform ;
- ProQuest ;
- Bibliothèque de l'ICHEC ;
- Bibliothèque de l'ULB ;
- Google Books ;
- ReasearchGate.

Nous nous sommes appuyés sur les mots-clés suivants : business model, plateforme de mise en relation, économie de plateforme, pivot entrepreneurial. Nous avons veillé à ce que nos sources soient les plus récentes possibles et de qualité.

Ainsi, nous avons sélectionné des ouvrages de référence dans le domaine de l'entrepreneuriat, du digital et des plateformes digitales. Nous nous sommes également basés sur des articles scientifiques issus de revues telles que Entreprendre & Innover, Revue de l'Entrepreneuriat, Harvard Business Review, Strategic Management Journal, Research Technology Management,... Des études, enquêtes et autres rapports établis par Deloitte, McKinsey, The Center For Global Enterprise et Accenture ont également permis de compléter nos recherches.

Ensuite, concernant la récolte de données sur le terrain, nous avons suivi la méthode qualitative afin d'avoir une meilleure compréhension du phénomène que nous étudions. Deux types d'outils de récolte de données ont ainsi été construits : les entretiens et l'observation directe.

De ce fait, nous avons effectué six entretiens qualitatifs de type semi-dirigé (voir ANNEXE XI : Retranscription des entretiens) à l'aide de deux guides d'entretien que nous avons réalisés au préalable (voir ANNEXE X : Guides d'entretien).

Ces guides d'entretien étaient destinés d'une part à interroger trois experts et d'autre part trois entreprises afin de mener à bien la première partie de notre étude du terrain.

L'entièreté de ces interviews s'est déroulée à distance via des outils de communication virtuelle ou au téléphone.

Nous détaillons toutes ces informations dans la partie « Récolte de données » en introduction de notre application terrain.

Dans la seconde partie de notre étude de terrain à savoir notre étude du cas Waio, nous nous sommes appuyés sur divers documents d'entreprise comme le Business Plan ou le Deck Investisseur de l'entreprise.

Grâce au stage effectué en février et mars 2020 au sein de cette entreprise, j'ai également pu en profiter pour mener des observations directes mais également participer à deux réunions abordant le projet d'un potentiel pivot vers le B2B.

Mes échanges et conversations avec le cofondateur Bastien LEFLERE tout au long du stage ont également constitué de précieux apports pour notre étude.

Enfin, dans le cadre du stage, une vingtaine d'interviews de courte durée auprès d'entreprises ont été réalisées en vue de d'interroger de potentiels clients B2B.

J'ai rassemblé toutes les informations et documents cités ci-dessus dans un document en annexe que nous avons nommé « ANNEXE XII : Documents internes de Waio ».

ASPECTS THEORIQUES

Dans cette première partie, nous abordons le sujet sous un aspect théorique en mettant en évidence les concepts clés découlant de la littérature scientifique.

Nous définissons les différents concepts et mouvements autour des plateformes de mise en relation ainsi que les spécificités du business model de ce type d'entreprises. Nous abordons également le concept de pivot sous le prisme de différentes théories et approches entrepreneuriales.

I. L'ÉCONOMIE DE PLATEFORME

Dans ce chapitre, nous revenons sur le développement de l'économie de plateforme au travers des évolutions technologiques et économiques qui y sont intrinsèquement liées.

Nous approfondirons les concepts clés qui y sont associés ainsi que les typologies existantes quant aux différentes plateformes.

Nous expliquerons également le fonctionnement des plateformes et les effets de la mise en relation. Nous terminerons par un aperçu des nouveaux modèles économiques découlant des plateformes et constituant la « nouvelle économie ».

I.1 CONTEXTUALISATION

Le développement des entreprises du type Google, Amazon, Uber ou encore Airbnb et l'efficacité de leur business model construit sur une plateforme digitale ont contribué à l'essor d'une nouvelle **économie dite de plateforme**. Ce phénomène implique de nouveaux modes de production et consommation qui s'étendent à toute la planète et qui sont en train de changer fondamentalement le paysage économique mondial (Evans et Gawer, 2016).

En effet, depuis une vingtaine d'années, l'évolution technologique a entraîné une remise en question des modèles économiques bien connus de tous. L'usage généralisé d'Internet, l'accessibilité à l'information et les progrès techniques de manière générale ont constitué les prémisses d'une évolution tellement rapide et conséquente que beaucoup d'auteurs utilisent le terme de « **révolution digitale** » afin de la qualifier (Tardieu, 2016).

Selon Gilles Babinet (2016), cette révolution digitale est structurée autour de trois dynamiques principales :

- La multitude : des centaines de millions de personnes utilisent Internet et peuvent ainsi interagir ;
- La loi de Moore : la puissance de calcul des ordinateurs et les microprocesseurs évoluent de manière forte et régulière depuis une quarantaine d'années ;
- L'algorithmie et les Big Data : une nouvelle génération d'algorithmes est apparue et permet de traiter des données beaucoup plus massives de manière extrêmement rapide.

Cet environnement technologique a permis la montée en puissance d'entreprises ayant tiré profit de toutes ces nouveautés qui se sont révélées être des outils stratégiques. Leur position stratégique dominante a eu pour conséquence d'instaurer un système hégémonique où la règle est « *winner takes all* » (Lamirault, 2018). Des entreprises

comme Google ou Amazon ont donc intégré parfaitement le potentiel de toutes ces technologies digitales (Accenture, 2016).

Ainsi, ces entreprises qu'on nomme souvent « géants du web » ou GAFA (acronyme des quatre entreprises les plus puissantes du numérique : Google, Apple, Facebook et Amazon) ont développé des business models qui bouleversent totalement les modèles économiques traditionnels. Il s'agit donc d'un changement majeur dans la conception des modèles économiques et ces business models sont généralement qualifiés de « disruptifs » tant la rupture avec les modèles traditionnels est forte (Lamirault, 2018).

Par ailleurs, de nombreuses autres entreprises technologiques ont vu le jour dès le début du boom Internet et ont pu évoluer pour atteindre une capitalisation boursière qui se chiffre en millions voire milliards de dollars. Un classement des quinze plus grandes capitalisations technologiques en 1995 et 2015 permet de se rendre compte de la situation qui a totalement changé en vingt ans (voir ANNEXE I : Les 15 plus grandes capitalisations technologiques en 1995 et 2015).

Des entreprises comme Netscape ou Axel Springer se sont faites devancées par des géants comme Google, Alibaba ou Amazon. Toutes sont des plateformes dès leur création à l'exception d'Apple qui a su renforcer sa position en évoluant vers un modèle économique de plateforme dès 2003 grâce au lancement d'iTunes (Osterwalder et Pigneur, 2011).

La puissance du business model de ces entreprises plateforme est parvenue à défier voire supplanter nombre d'autres modèles technologiques non basés sur une plateforme (Zapolsky et al., 2017).

Actuellement, selon le classement du Financial Times Global 500 (2020), les entreprises en tête du classement des plus hautes capitalisations boursières constituent principalement des entreprises technologiques dont plus de la moitié sont des plateformes digitales.

Enfin, un autre élément essentiel à l'évolution de l'économie de plateforme réside dans l'émergence et le développement des **marchés bifaces ou multifaces**. Ce mécanisme a été mis en avant notamment par Jean Tirole, prix Nobel d'économie 2014. Il s'agit de marchés regroupant des entreprises s'adressant à minimum deux « faces » à savoir différents acteurs économiques (Tardieu, 2016).

Ces marchés à plusieurs versants tirent leur efficacité dans ce qu'on appelle « les effets de réseaux » qui permettent à un des acteurs d'augmenter la valeur générée par sa participation grâce à la participation d'un autre acteur (Encaoua, 2015).

De ce fait, les plateformes digitales s'inscrivent dans cette dynamique de marché et tendent de plus en plus à en constituer le support prépondérant permettant ainsi la

création de tout un écosystème de plateformes. Le développement de l'économie de plateforme s'appuie sur ce mode de fonctionnement et se renforce grâce à l'exploitation de ces marchés (Valenduc et Vendramin, 2016).

Pour mieux cerner tous les nouveaux concepts énoncés ci-dessus, il serait pertinent, avant tout, de les définir et d'en rassembler les caractéristiques principales.

I.2 DÉFINITION DES CONCEPTS

L'économie de plateforme est souvent associée à l'économie digitale ou numérique car elle s'inscrit dans une logique de continuité de la transformation digitale. Il n'existe pas dans la littérature économique de définition arrêtée et unanime sur ce concept d'économie de plateforme.

Certains experts l'assimilent à l'économie digitale ou numérique de manière générale, d'autres délimitent cette notion en lui attribuant des caractéristiques plus précises. Nous présentons, ci-dessous, plusieurs points de vue d'auteurs différents tentant de définir ou de décrire ce phénomène.

Tout d'abord, il est important de bien cerner le concept d'**économie digitale** qui est généralement synonyme de l'économie numérique. Ainsi, « l'économie numérique présente quatre spécificités : la non-localisation des activités, le rôle central des plateformes, l'importance des effets de réseau et l'exploitation des données massives. Ces caractéristiques la distinguent de l'économie traditionnelle, en particulier par la modification des chaînes de création de valeur qu'elles induisent » (Charrié et Janin, 2015, cité par Valenduc et Vendramin p.7).

De ce fait, les plateformes sont intrinsèquement liées à l'économie digitale car elles en constituent le fondement principal. Selon Brekel (2018), la « platform economy » ou l'économie de(s) plateforme(s) en français désigne toute activité économique et sociale facilitée par le biais de plateformes qui sont généralement des « **matchmakers** » ou intermédiaires/faiseurs de marché. L'économie de plateforme est également perçue comme « un système de création de valeur reposant sur des plateformes » (Dufva, Koivisto, Ilmola-Sheppard et Junno, 2017, para. 1).

Ce terme englobe en réalité différentes activités économiques ayant trait au digital ou se développant grâce à un outil numérique. Kenney et Zysman (2016) précisent que l'émergence d'une économie de plateforme a été initiée par des entreprises offrant des structures connectées qui impliquent un large champ **d'activités humaines**.

L'ensemble de ces activités change radicalement la façon de travailler, socialiser et créer de la valeur au sein de l'économie et se distingue ainsi de la traditionnelle économie industrielle.

Plusieurs termes sont utilisés lorsqu'il est question de qualifier le phénomène émergeant autour des plateformes digitales. Le terme « **économie de plateforme** » ou « économie des plateformes digitales » est régulièrement utilisé afin d'inclure de manière plus globale toutes les activités économiques ou sociales dont le moteur réside dans la digitalisation au travers d'une plateforme.

Cela permet d'englober tous types de modèles économiques ou sociaux construits sur base d'outils digitaux innovants qu'ils soient des moteurs de recherche comme Google, des réseaux sociaux comme Facebook, des marketplaces comme Amazon ou encore des opérateurs de services comme Uber ou ListMinut.

D'autres auteurs considèrent que l'économie de plateforme s'est développée suite à la croissance de nouvelles activités économiques communément appelées « **collaboratives** ».

Ces dernières couvrent des domaines plus spécifiques mais possèdent pour la plupart des modèles économiques basés sur une plateforme. Dès lors, selon Xavier Wauthy (2017), l'économie des plateformes a trait à l'ensemble des systèmes d'échange fondés sur **la mise en relation** de différents types d'agents économiques par l'intermédiaire d'une plateforme digitale.

Le terme « plateforme » fait d'ailleurs parfois référence aux plateformes collaboratives mais ces dernières peuvent porter à confusion car la notion de « collaboration » est interprétée de diverses manières selon les auteurs.

Par ailleurs, au niveau juridique il n'existe pas non plus de définition générale de l'économie de plateforme mais certains juristes ont tenté de décrire les contours de ce phénomène.

De ce fait, Cordier (2019) souligne que le développement des plateformes au sens le plus large concerne toute action d'intermédiation via une plateforme numérique accessible en ligne (navigateur internet, application mobile ou tablette, etc.) rendant possible des interactions entre les utilisateurs.

L'économie de plateforme n'est donc pas forcément rattachée à un domaine ou des activités en particulier mais englobe toutes sortes de pratiques dont le socle commun constitue l'usage d'une plateforme digitale sous quelque forme qu'elle soit.

Par conséquent, ce point de vue fait émerger une caractéristique propre à l'économie de plateforme : la mise en relation de plusieurs acteurs via une **plateforme**. Il convient donc nécessaire de définir ce qu'est une plateforme et ses différentes caractéristiques.

Suivant les différents auteurs et experts, le concept de plateforme varie énormément en fonction de la nature d'une plateforme, sa finalité, son fonctionnement, son rôle, etc.

Il n'est donc pas aisé de définir ce concept qui est encore actuellement une constante source d'innovation en termes de business models ou modèles d'affaires mais également en termes d'évolutions socio-économiques.

Nous avons repris dans le tableau ci-dessous quelques définitions attribuées au terme « plateforme » d'après la littérature économique.

Tableau 1: Définitions d'une plateforme

| Auteur/expert | Définition |
|---|---|
| Yves Eychenne, Carolyn Strong : Uberisez votre entreprise (2017) p.62 | « Une plateforme est une place de marché digitale des temps modernes où s'échangent produits et services, avec une abondance jamais vue et un choix presque infini (...) » |
| Martin Kenney, John Zysman : The Rise of the Platform Economy (2016) p. 65 | « Le terme "plate-forme" désigne simplement un ensemble d'arrangements numériques en ligne dont les algorithmes servent à organiser et à structurer l'activité économique et sociale. » |
| Christine Ebadi : Entreprise Plateforme – Le nouveau modèle ? (2019) p. 3 | « Une plateforme est un business qui favorise la création de valeur à travers des interactions entre producteurs et consommateurs. » |

Source : réalisé par l'auteur du mémoire sur base de citations d'experts/auteurs repris en bibliographie

Ces différents points de vue permettent de mettre en évidence certaines caractéristiques propres aux plateformes qui constitueront les éléments clés nous permettant d'établir une définition complète ; à savoir :

- La construction sur base d'outils numériques ;
- L'organisation d'un système d'activités économiques et humaines ;
- Le lieu d'échange et d'interaction entre différents acteurs ;
- L'échange de produits, services ou données.

Une plateforme désigne donc toute structure numérique organisée en un système d'activités économiques et humaines favorisant une interaction directe ou indirecte entre différents acteurs afin qu'ils puissent échanger des produits, services ou données.

De manière générale, le concept de plateforme reste très large vu les différents usages possibles. Il est à noter que cette notion englobe toute une série de plateformes différentes possédant certaines spécificités permettant de les classer en plusieurs groupes différents.

I.3 TYPOLOGIES DES PLATEFORMES

Il existe plusieurs types de plateformes, c'est pourquoi il est d'autant plus compliqué de pouvoir trouver un consensus quant à la définition et la caractérisation de ce concept.

D'une part, les entreprises de plateformes digitales sont très nombreuses et diversifiées comme le montre la multitude de plateformes qui font désormais partie intégrante de notre quotidien.

D'autre part, toutes ces entreprises plateformes ne sont pas construites de la même manière, ne jouent pas le même rôle et ne proposent pas les mêmes services ou activités. Par exemple, Ebay est une market-place proposant tous types de produits, Airbnb propose différents services d'hébergement et Salesforce met à disposition un ensemble de services en ligne stimulant l'innovation technologique.

Il est donc judicieux de catégoriser toutes ces plateformes afin de cerner clairement le phénomène. Selon différents experts, il existe plusieurs typologies de plateformes et ces dernières peuvent être définies suivant plusieurs critères de différenciation.

Ainsi, Evans et Gawer (2016) dressent une typologie basée sur la **configuration** des plateformes et la manière dont elles s'organisent **sur le marché**. Ils distinguent de ce fait quatre différents types de plateformes :

- Les plateformes transactionnelles ;
- Les plateformes d'innovation ;
- Les plateformes intégrées ;
- Les plateformes d'investissement.

Selon Evans et Gawer, les plateformes transactionnelles sont des technologies, produits ou services qui agissent en tant qu'intermédiaire entre plusieurs acheteurs, vendeurs et autres utilisateurs afin de faciliter leurs échanges ou transactions.

La configuration de ce type de plateforme rend possible la rencontre virtuelle ou physique entre deux ou plusieurs types d'acteurs qui auraient le cas échéant éprouvé plus de difficultés à se trouver. Il s'agit généralement de plateformes dites multi-faces car elles opèrent dans ce type de marchés. Les exemples les plus frappants sont Uber, Airbnb, eBay mais également Etsy et bien d'autres encore. Ce type de plateformes décrit également celles de type « marketplace » ou « place de marché » qui permettent à différents producteurs/vendeurs d'offrir leurs biens/services aux acheteurs.

La seconde catégorie à savoir les plateformes d'innovation regroupe toutes sortes de technologies qui constituent la base sur laquelle d'autres entreprises développent des produits, services ou technologies complémentaires.

Ces plateformes réunissent des utilisateurs du monde entier qui conçoivent des innovations technologiques. L'ensemble de ces innovateurs forme, ce que nomment Evans et Gawer, un écosystème d'innovation autour des plateformes, citons par exemple Oracle, Salesforce ou encore Microsoft.

Ensuite, les plateformes intégrées sont celles qui sont à la fois des plateformes transactionnelles ainsi que des plateformes d'innovation. Cette forme hybride associe les caractéristiques des plateformes transactionnelles en ce qu'elle facilite les interactions sur les marchés multi-faces et les aspects des plateformes d'innovation car elles gèrent également des écosystèmes d'innovation.

Illustrons ce cas avec l'entreprise Apple, celle-ci détient l'App Store qui est une plateforme facilitant les échanges ainsi qu'un lieu où des développeurs tiers assurent l'innovation technologique. Google, Amazon, Facebook et Alibaba en sont également des exemples.

Enfin, la dernière catégorie de plateformes concerne un très faible nombre de plateformes. Elles pourraient ne pas être considérées comme des plateformes à proprement parlé mais elles constituent toutes les entreprises qui investissent dans des plateformes relatives aux trois catégories précédentes.

Elles agissent généralement comme une holding de plusieurs autres plateformes. Par exemple, le groupe Priceline englobe plusieurs plateformes comme Booking, Kayak, Rentalcars ou encore OpenTable.

Nous pouvons désormais classer les différentes plateformes selon leur forme et la façon dont elles sont configurées. Selon une étude menée par The Center for Global Enterprise en 2015, la grande majorité des plateformes dans le monde fait partie de la première catégorie à savoir les plateformes transactionnelles.

En revanche, leur poids en termes de capitalisation boursière est bien inférieur à celui des plateformes intégrées qui comptent parmi elles des géants comme les GAFA (Voir ANNEXE II : Entreprises plateforme par type).

Au niveau géographique, c'est l'Asie qui dénombre le plus de plateformes transactionnelles mais l'Amérique du Nord rivalise en détenant près de 90% des plateformes intégrées et d'innovation dans le monde (The Center for Global Enterprise, 2015 ; Voir ANNEXE III : Entreprises plateforme par type et région).

Outre cette typologie, il existe d'autres méthodes de classement suivant des critères quelques peu différents. Elles ne feront pas l'objet d'une étude détaillée mais nous pouvons les citer afin d'apporter un complément à notre classement.

A savoir, Kenney et Zysman (2016) dressent une typologie de plateformes sur base de la **nature des activités** opérées et distinguent les **plateformes pour plateformes**, les **plateformes d'accès** aux outils digitaux de création/innovation, les **plateformes de médiation du travail**, les **plateformes de vente** et les **plateformes** fournissant **des services**.

De plus, Amar et Viossat (IGAS, 2016) considèrent simplement une seule grande catégorie à savoir les **plateformes digitales** qui incluent notamment les **plateformes collaboratives** et les **plateformes d'emploi** (Voir ANNEXE IV : Classification des plateformes selon l'IGAS).

Par ailleurs, Nick Srnicek (2017) classe les plateformes suivant leur méthode d'extraction et d'utilisation des **données**. Ainsi, il distingue les **plateformes publicitaires**, les **plateformes cloud**, les **plateformes industrielles**, les **plateformes de produit** et les **plateformes « lean »**.

Afin de mieux visualiser l'exhaustivité des différents types de plateformes, le tableau ci-dessous reprend toutes les catégories organisées en fonction du critère typologique. Il est possible de lier certaines catégories entre elles mais les frontières entre chaque typologie sont très fines.

De nouvelles plateformes abondent dans le monde entier, celles-ci étant toutes plus différenciables les unes que les autres. Néanmoins, cela nous permet de mieux cerner le phénomène des plateformes et de l'économie de plateforme au sens large.

Tableau 2: Typologies des plateformes

| Typologies des plateformes | | | | | | |
|----------------------------|---|--|--|----------------------------------|---|------------------------------------|
| Nature des activités | Plateformes pour plateformes Microsoft, AWS | Plateforme d'accès aux outils digitaux de création/innovation Github | Plateforme de médiation du travail ListMinut | Plateforme de vente eBay, Amazon | Plateforme de service Lyft, Uber, Kickstarter | |
| Configuration | Plateforme d'innovation Oracle, Salesforce | | Plateforme transactionnelle Uber, eBay, Etsy | | | Plateforme intégrée Google, Amazon |
| Données | Plateforme cloud AWS | | Plateforme lean Airbnb, Uber | Plateforme de produit Zipcar | Plateforme publicitaire Facebook | Plateforme industrielle Intel, GE |
| / | | | Plateforme d'emploi TaskRabbit | | | |
| | | | Plateforme collaborative BlaBlaCar, Care, ListMinut | | | |
| | Plateforme digitale | | | | | |

Source : réalisé par l'auteur sur base des experts cités plus haut

Dans le cadre de ce travail, nous étudierons plus particulièrement les plateformes transactionnelles ou multifaces (et marketplaces).

Ces plateformes propres aux marchés multifaces permettent véritablement une mise en relation ou transaction, qu'elle soit directe ou indirecte, entre différents acteurs telle que définie dans l'objet de notre recherche.

Au regard de la typologie des plateformes selon la nature de leurs activités, nous nous concentrerons principalement sur les plateformes de vente, de travail et celles fournissant des services.

I.4 FONCTIONNEMENT GÉNÉRAL : LA THÉORIE DES MARCHÉS BIFACES

Afin d'approfondir le concept de plateforme de mise en relation, il est judicieux de pouvoir comprendre son fonctionnement général et les mécanismes sur lesquels elle s'appuie.

Le fonctionnement des plateformes est intrinsèquement lié à l'économie de marché et en particulier l'allocation des ressources et la rencontre de l'offre et la demande. En effet, il est difficile d'identifier des niches où les zones d'échange sont profitables aux deux parties et il peut également être contraignant de réaliser ces échanges.

Ainsi, les plateformes tentent de solutionner ce problème de coordination émanant des deux parties en profitant justement de ces opportunités d'échange et en développant leur marché sur base de ce concept-là (Daidj et al., 2018).

La notion de création et développement d'un marché réside au cœur-même du fonctionnement des plateformes de mise en relation. Par définition, un marché constitue un lieu de rencontre physique ou virtuelle entre plusieurs agents économiques intéressés, c'est-à-dire des offreurs de produits ou services d'une part et d'autre part des demandeurs (Lescop et De Vogeleer, 2011). Il se caractérise par trois conditions principales :

- L'existence d'agents économiques (offreurs et demandeurs) ;
- L'envie d'interagir de la part de ces agents économiques ;
- L'interaction profitable à toutes les parties.

De cette façon, le marché joue un rôle de coordinateur et a pour fonction d'informer et de faciliter les échanges ou transactions. Les deux parties doivent, en effet, être informées de l'existence de chacune d'entre elles sans quoi un marché ne peut être créé.

Pour ce faire, la mise en place d'intermédiaire peut être initiée afin de faciliter les interactions. Il est alors primordial d'organiser ces échanges en établissant des règles de fonctionnement propres à chaque activité (Lescop et De Vogeleer, 2011).

Il existe un type de marché particulier qui regroupe plusieurs catégories différentes d'agents économiques pour lesquels les traditionnelles lois du marché ne s'appliquent plus strictement. Il s'agit des marchés bifaces ou multifaces.

Ces marchés correspondent à un ensemble de « plateformes » qui agissent comme un intermédiaire et permettent des transactions ou interactions entre deux ou plusieurs types d'utilisateurs différents (Encaoua, 2015). Ces marchés s'adressent à deux catégories de « clients » différents qui ont des besoins interdépendants.



| | | |
|---------------------|------------------------------|----------------------|
| joueurs | plateforme jeux vidéo | développeurs de jeux |
| utilisateurs | système d'exploitation | développeurs |
| utilisateurs | moteurs de recherche, médias | annonceurs |
| détenteurs de carte | cartes de débit ou crédit | commerçants |

Figure 1: Les marchés bifaces

Source : Tirole, J. (2014). Défaillances de marché et politiques publiques. Traduction de la Nobel lecture p. 13 Récupéré de https://www.tsefr.eu/sites/default/files/TSE/documents/doc/by/tirole/nobel_lecture_fr_30_mars_2015_par_tenaires_idei.pdf

La « plateforme » inclut au sens large tout moyen d’interaction entre les acheteurs et vendeurs dans le cas des marchés bifaces. Ainsi, les cartes de débit ou crédit constituent également la « plateforme » par laquelle les détenteurs de carte entrent en contact avec les commerçants et sans laquelle ces échanges ne sont pas réalisables. Cela implique pour la plateforme de coordonner ces interactions et de déterminer un modèle économique viable assurant la participation de tous les groupes d’acteurs.

Pour ce faire, les modèles économiques classiques ne peuvent être appliqués tels quels. Dans un marché où les plateformes agissent comme des « matchmakers » à savoir des « faiseurs de marché » ou intermédiaires permettant la mise en relation, les lois régissant le marché doivent tenir compte de nouveaux paramètres. En effet, une des particularités de ce type de marché réside dans l’interdépendance entre les demandes des deux (voire plus) catégories d’acteurs.

La demande émanant d’un type de clients de la plateforme dépend considérablement de la demande émanant de l’autre type. Dans l’exemple des cartes de crédit ci-dessus, la demande des consommateurs en cartes de crédit dépend fortement du nombre de commerçants qui autorisent les paiements par ce biais. De même, la demande des commerçants est dépendante du nombre de personnes disposées à utiliser une carte de crédit (Evans et Schmalensee, 2016).

S’agissant des plateformes de mise en relation, l’enjeu est de présenter les réciprocités entre les besoins des deux types de clients, offreurs et demandeurs, afin d’en attirer le plus possible. Il est crucial d’avoir un nombre suffisant des deux côtés puisque les deux catégories sont indispensables au bon fonctionnement de la plateforme (Daidj et al., 2018).

Par conséquent, les règles habituelles en matière de marché ne sont pas d'application ou ont intérêt à être adaptées dans un contexte de marché biface. Ainsi, la structure des prix n'est pas forcément liée aux coûts et les règles en matière de concurrence ne se valent pas toutes.

En effet, il est tout à fait concevable sur un marché biface de pouvoir appliquer une tarification inférieure au coût marginal, ce qui peut être interdit sur un marché ordinaire. Par exemple, nombre de plateformes fonctionnent selon le principe de la gratuité pour une des faces du marché et se financent par de la publicité pour l'autre face du marché. Il existe de nombreux exemples de marchés bifaces pour lesquels cette asymétrie de prix régule le fonctionnement des plateformes (Encaoua, 2015).

Finalement, les plateformes de mise en relation constituent des systèmes relativement complexes mais dont le champ d'application est très large. Le fonctionnement et les mécanismes mis en œuvre chamboulent totalement nos connaissances en matière de lois du marché mais ceux-ci détiennent un potentiel de création de valeur déterminant ouvrant la voie vers d'autres modèles économiques innovants.

I.5 VERS DE NOUVELLES FORMES D'ÉCONOMIES

L'économie de plateforme est parvenue au fil des années à modifier, voir remplacer, les modèles économiques classiques. La généralisation des plateformes a également favorisé l'apparition de multiples pratiques économiques se distinguant de l'économie traditionnelle.

Celles-ci se sont développées et ont contribué à l'essor de nouveaux modèles économiques.

Ainsi, notre quotidien est jalonné par des entreprises telles que Airbnb, Listminut, Deliveroo, Doctolib, BlaBlaCar et bien d'autres encore qui modifient considérablement les habitudes d'achat, d'hébergement, de transport, etc. De ce fait, ces pratiques forment un écosystème regroupant de nouveaux mouvements ou systèmes économiques constituant ainsi de véritables formes d'économies innovantes.

Ainsi, l'économie collaborative, la sharing economy (économie du partage), la peer economy (économie du pair à pair), l'économie « On-Demand », l'économie de fonctionnalité et de nombreux autres concepts ont émergé depuis quelques années.

Ces systèmes économiques présentent plusieurs similarités au niveau des activités organisées, qu'il s'agisse d'échange, de partage, de vente etc. En revanche, certaines caractéristiques permettent de les différencier comme la nature des participants, des activités et des biens/services.

Nous regroupons ci-dessous les différents concepts et leurs caractéristiques.

Tableau 3: Les nouvelles formes d'économies et leurs caractéristiques

| | |
|-----------------------------------|--|
| Economie collaborative | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Consommation collaborative ➤ Production collaborative ➤ Apprentissage collaboratif ➤ Financement collaboratif |
| Economie du partage | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Partage d'actifs tangibles ➤ Entre particuliers ➤ De manière temporaire |
| Economie de fonctionnalité | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Partage/Echange de biens ou services ➤ Entre particuliers et/ou professionnels |
| Economie de seconde main | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Echange/vente de biens de seconde main |
| Economie On-demand/Gig | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Offre/demande de services ➤ Entre pairs |
| Economie de pair (peer) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Offre/demande de services ➤ Echange/vente de biens ➤ Entre pairs |

Source : réalisé par l'auteur, inspiré par les auteurs suivants repris en bibliographie : Botman (2015), Belleflamme (2017) et Frenken et al. (2015).

Le terme « pair » est souvent utilisé afin de souligner qu'il n'y a pas de réelle distinction entre les deux groupes de participants (particuliers, professionnels, ...).

Ainsi, ces derniers peuvent tant se retrouver du côté offreur que demandeur (Belleflamme, 2017). Par ailleurs, il est important de noter que certaines de ces pratiques ne sont en réalité pas si innovantes que cela (troc, seconde main, échange de services, ...) mais la particularité actuelle réside dans la « plateformisation » de ces activités. La plateforme constitue donc l'intermédiaire de confiance qui permet de réduire les coûts de transaction entre les différentes parties et les risques qui y sont inhérents (Frenken et al., 2017).

En conclusion, l'innovation technologique a permis l'émergence de plateformes qui ont totalement bouleversé le paysage socio-économique depuis quelques années déjà et ce, grâce à des entreprises ayant mis ces plateformes au cœur de leur business model.

II. LE BUSINESS MODEL DES PLATEFORMES DE MISE EN RELATION

Après avoir abordé le sujet des plateformes de mise en relation et leur contexte économique et technologique, il est crucial de comprendre comment ces plateformes ont été à l'origine de nombre de succès d'entreprises ayant utilisé ces plateformes comme cœur de leur business.

Pour ce faire, nous allons maintenant déterminer comment ces plateformes digitales ont pu être transposées en business model efficace.

Mais avant tout, nous allons définir le concept de business model ainsi que ses différentes composantes. Ensuite, nous analysons les spécificités du modèle de plateforme et les différents types existants. Nous étudions également les phases de développement du modèle et le cycle de vie.

II.1 DÉFINITION D'UN BUSINESS MODEL

Avant d'approfondir le business model des plateformes de mise en relation, il est crucial de pouvoir définir ce que représente un « business model » de manière générale et quelles en sont les composantes. Ce terme anglais, très largement utilisé dans le domaine entrepreneurial, désigne généralement le modèle économique d'une entreprise ou modèle d'affaires en français.

Il a souvent fait l'objet de confusions dans la littérature managériale et a été associé à la stratégie d'entreprise, le modèle de revenus ou encore le modèle économique (au sens des sciences économiques) (DaSilva et Trkman, 2014).

La notion de business model² est généralement liée à celle de création de valeur au sein d'une entreprise. Cette dernière notion occupe un rôle central dans la définition d'un BM car l'entreprise ou l'organisation existe notamment grâce à ses parties prenantes qui doivent retirer de la valeur de cette relation sans quoi l'entreprise n'a aucune portée. Ainsi, le BM a pour première fonction d'éclaircir ce que l'entreprise propose et ce de manière à en faciliter la compréhension (Verstraete et al., 2012).

L'usage de ce terme remonte à plus d'une vingtaine d'années mais le sens qui lui était attribué a fortement évolué au rythme de l'évolution technologique notamment en raison des nouveaux mécanismes de création de valeur qu'elle a induits (DaSilva et Trkman, 2014).

² « BM » ou « modèle » dans la suite de ce travail

De manière générale, ce besoin de clarification des activités d'une entreprise a pris plus d'ampleur suite à la complexité de plus en plus importante des entreprises Internet qui mobilisent divers acteurs, relations, technologies, connexions, etc. De ce fait, ces systèmes complexes ont nécessité plus d'intelligibilité au travers notamment d'une modélisation des affaires d'une entreprise ou même d'un simple projet en cours de réflexion (Verstraete et al., 2012).

Ainsi, Teece (2010) résume ce principe en expliquant qu'un BM détermine comment créer et délivrer de la valeur aux clients pour ensuite générer du profit. Teece rappelle tout de même qu'il ne s'agit que d'un modèle conceptuel décrivant « l'architecture organisationnelle et financière » de l'entreprise/projet et qu'il n'entre pas dans des considérations techniques, financières ou stratégiques définies, ces dernières étant détaillées généralement dans d'autres documents d'entreprise.

Par ailleurs, DaSilva et Trkman (2014, p. 383) affirment que « le cœur d'un business model est défini comme étant une combinaison de ressources qui, à travers des transactions, génèrent de la valeur pour l'entreprise et ses clients ».

De ce fait, le business model constitue un ensemble d'éléments propres à l'organisation d'une entreprise qui clarifient notamment la proposition de valeur, les ressources, les relations et les activités bien que ces composantes puissent être déclinées de diverses manières.

Ainsi, il s'agit d'un modèle censé simplifier la compréhension du fonctionnement de toute organisation et déceler le moyen d'en garantir la soutenabilité dans un but de représentation succincte de la réalité ou d'une réalité supposée (Warnier et al., 2016).

En outre, les finalités d'un BM peuvent être multiples. Il s'agit non seulement d'un outil de représentation et communication mais également et surtout un moyen d'analyse, d'innovation et d'apprentissage en entrepreneuriat (Verstraete et al., 2012).

Ce modèle donne une première vision de l'entreprise sur base de laquelle cette dernière peut établir diverses stratégies.

II.2 REPRÉSENTATION ET COMPOSANTES D'UN BUSINESS MODEL

La représentation du BM est un exercice essentiel dans le processus de développement d'une entreprise ou projet d'entreprise. Cela permet d'une part, de le visualiser et ainsi pouvoir l'expliquer aux tiers et d'autre part, de faciliter la réflexion et l'analyse pour les créateurs.

Cependant, il n'existe pas qu'un seul outil ou canevas permettant la représentation d'un modèle économique. Plusieurs experts et entrepreneurs se sont essayés à une représentation schématisée d'un BM et de ses principales composantes

Nous pouvons citer, par exemple, le modèle GRP ou RCOV (voir ANNEXES V et VI) qui sont articulées autour de plusieurs composantes comme la Génération de la valeur, la Rémunération de la valeur, le Partage de la valeur, les Ressources, les Compétences, l'Organisation interne et externe et la proposition de Valeur (Verstraete et al., 2012 ; Warnier et al., 2016).

Mais il existe également le Business Model Canvas (BMC) qui fait l'objet d'un usage plus généralisé en entrepreneuriat. Il s'agit d'un concept permettant de décrire et d'analyser le business model d'une entreprise ou d'un projet.

Cet outil simple d'utilisation mais néanmoins complet est très générique et permet à tous de s'approprier le concept en vue de définir son propre business model (Osterwalder et Pigneur, 2011).

Le BMC se compose de neuf blocs permettant d'approfondir les quatre dimensions principales d'une entreprise à savoir ses clients, son offre, son infrastructure ainsi que sa viabilité financière.

Ces neuf blocs se présentent sous forme de tableau synthétique (voir ANNEXE VII : Le Business Model Canvas) et reprennent : les segments de clientèle , la/les proposition(s) de valeur, les canaux de communication/distribution/vente, les relations avec le client, les flux de revenus, les ressources clés , les activités clés, les partenaires clés et la structure de coûts.

Il existe une multitude de BM possibles combinant ces composantes de diverses manières afin de développer un modèle économique original et innovant. De nombreux modèles sont déclinables de différentes manières et peuvent aisément être représentés grâce au BMC.

En revanche, le business model des organisations de type plateforme est particulier et nécessite une réadaptation des composantes principales du modèle. Le BMC intègre certains aspects du fonctionnement des plateformes mais celles-ci se distinguent en divers points des modèles traditionnels.

Il est dès lors nécessaire de repenser la configuration du business model des plateformes afin de tenir compte de toutes les spécificités inhérentes à ce modèle (Walter et Guzman, 2019).

Ainsi, plusieurs approches ont vu le jour depuis quelques années et sont fortement inspirées du BMC d'Osterwalder et Pigneur.

De nombreux groupes d'experts ont mis au point des outils permettant d'initier l'élaboration et la réflexion autour du business model d'une plateforme et nous pouvons retrouver plusieurs méthodes comme le Platform Innovation Kit (Walter et Guzman, 2019) ou encore le Platform Design Toolkit (Cicero et al., 2018).

Ces modèles comprennent toujours la plupart des composantes principales ayant trait aux quatre dimensions de base d'un modèle économique à savoir **l'offre**, **les clients**, **l'infrastructure** ainsi que **la viabilité financière** mais il y a plusieurs points de divergence.

En effet, les composantes du modèle prennent en compte d'autres aspects spécifiques aux plateformes.

Le tableau ci-dessous permet de comparer les différentes composantes du BMC et celles des Platform Business Model Canvas et Platform Design Canvas (voir ANNEXES VIII et IX).

Tableau 4: Comparaison des composantes d'un business model

| Business Model Canvas | Platform Business Model Canvas | Platform Design Canvas |
|------------------------|--|---|
| Propositions de valeur | Proposition de valeur : offre principale, mission de l'écosystème, proposition unique de vente | Proposition de valeur principale/auxiliaire |
| Segments de clientèle | Partenaires/Utilisateurs : producteurs et consommateurs | Partenaires : les pairs (producteurs/consommateurs) |
| Canaux | Points de contact/expérience | Canaux/contexte |
| Relations clients | Effets de réseau | Transactions |
| Ressources clés | Personnes et compétences clés, informations clés, infrastructure clé | Infrastructures et composantes principales |
| Activités clés | Services principaux/supports utilisateurs | Services de support (partenaires) Services d'autonomisation (producteurs) Autres services (consommateurs) |
| Partenaires clés | Fournisseurs, investisseurs, supporters/soutien | Propriétaires de la plateforme, parties prenantes |
| Flux de revenus | Stratégies de monétisation | / |
| Structure de coûts | Structure de coûts | / |
| / | KPI : mesure des utilisateurs actifs | / |

Source : réalisé par l'auteur sur base des 3 types de BM repris en annexe

Ces business models permettent de mettre en évidence que les plateformes possèdent des composantes propres comme la notion d'effets de réseau, écosystème, etc. Il convient donc de les approfondir afin de mieux comprendre leur modèle économique ainsi que leur évolution.

II.3 SPÉCIFICITÉS DU BUSINESS MODEL DES PLATEFORMES DE MISE EN RELATION

Le business model des plateformes se distingue des entreprises plus classiques en raison de la configuration complexe du modèle. Ce type d'entreprises peut effectivement combiner plusieurs modèles comme celui du e-commerce, des places de marché (marketplace), du contenu généré par les utilisateurs, ... (Kim, 2016).

De ce fait, le modèle économique des plateformes possède quelques spécificités et s'appuie sur des mécanismes distincts des BM traditionnels qui seront expliqués ci-dessous.

➤ La disruptivité

Les entreprises de type plateforme sont généralement qualifiées de disruptives en raison de leur utilisation stratégique des nouvelles technologies. Cette ressource indispensable qu'est la technologie a permis d'exploiter de nouvelles sources de valeur qui défient de plus en plus les entreprises traditionnelles (Evans et Schmalensee, 2016). Ainsi, ces entreprises transforment considérablement les différentes industries en mettant au point des nouveaux BM qui parviennent à faire le lien entre les nouvelles technologies et les demandes du marché (Kavadias et al., 2016).

Par ailleurs, il est crucial de noter que l'élément disruptif dans ce type de business model ne réside pas dans la proposition de services (partage, transport, vente, location,...) mais plutôt dans le fait que la plateforme technologique se positionne au centre de l'entreprise (Diridollou et al., 2016). Les actifs sur lesquels cette dernière repose ne sont donc pas physiques car elle ne traite en réalité que des données, interactions et autres informations. Selon Evans et Schmalensee (2016), ce sont les participants qui constituent les inputs du modèle économique.

➤ La création de valeur

Les mécanismes de création de valeur dans un BM de plateforme sont distincts des modèles dits linéaires qui, sur base de ressources et matières premières, créent des produits ou services qui sont ensuite distribués sur le marché. Une entreprise de type plateforme ne possède pas les moyens de production mais crée et facilite les moyens de connexion entre les différents acteurs du marché biface ou multiface (Hermans, 2020).

De ce fait, la valeur est générée grâce au réseau formé par les acteurs car c'est le trafic sur la plateforme qui lui permet de dégager des flux de valeur.

➤ La proposition de valeur

Dans un contexte de plateformes s'adressant à plusieurs versants, un élément primordial au BM est la construction d'une proposition de valeur en accord avec les différents acteurs en présence.

Ainsi, la spécificité de ce type de modèle réside dans l'élaboration d'une proposition de valeur pour chaque côté et chacune de ces propositions doit être réciproque. Il y a en quelque sorte une co-création de valeur émanant des interactions entre les différents acteurs de la plateforme (Muzellec et al., 2015).

➤ L'écosystème d'affaires

La formation d'un réseau et les interactions entre les différents acteurs favorisent l'apparition d'un véritable écosystème autour de la plateforme. De ce fait, au sein de cet écosystème, chaque acteur contribue à la création de valeur et constitue un élément de la proposition de valeur (de Sury, 2019).

Cet écosystème d'affaires est composé de plusieurs entités qui peuvent être des entreprises ou individus et qui sont dépendantes les unes des autres en raison de leur relation complémentaire et symbiotique avec la plateforme (Kim, 2016).

Il englobe ainsi tous les acteurs jouant un rôle direct ou indirect au sein de la plateforme, qu'ils se situent du côté offre ou demande (producteurs/consommateurs) ou encore qu'ils constituent des partenaires externes mais dont la fonction est primordiale (logisticiens, éditeurs de solution informatique, prestataires de paiement, ...).

Ainsi, le développement d'un écosystème dans lequel plusieurs acteurs co-existent permet de dégager de nouveaux flux de valeur qui seront bénéfiques à tous.

➤ Les effets de réseau

Parmi les particularités du business model d'une plateforme, il existe un mécanisme au cœur du fonctionnement des plateformes et en particulier en situation de marchés bifaces : les externalités positives (Tardieu, 2016).

Ces externalités au sens économique sont généralement appelées « **effets de réseau** » en ce que les différents acteurs de la plateforme génèrent par leur participation des effets sur leur propre groupe ou sur l'autre (Isaac, 2015).

Les plateformes, dans leur rôle de « matchmaker », coordonnent ces catégories d'acteurs et sont à l'origine de ces effets (Lescop et De Vogebeer, 2011). Ces derniers peuvent se révéler être des leviers stratégiques pour les entreprises (Isaac, 2015). Ces effets de réseau constituent une composante indispensable du BM des plateformes et peuvent également faciliter une croissance rapide des entreprises qui parviennent à en tirer profit (Kim & Min, 2019).

Selon Henri Isaac (2015), il existe plusieurs types d'effets de réseau :

- Les effets de réseau directs : la valeur du réseau croît lorsque le nombre d'utilisateurs augmente. Ex : les réseaux sociaux, les messageries instantanées, etc ;
- Les effets de feed-back positifs : les utilisateurs tendent à choisir la plateforme la plus populaire en supposant qu'elle offre plus de valeur. Ex : bouche-à-oreille, recommandations, notations, etc ;
- Les effets de réseau indirects : la valeur d'une offre découle de la création d'une offre complémentaire ou d'un service partenaire. Ex : Apple et son abondante offre d'applications mobiles ;
- Les effets de réseau croisés : la valeur de la plateforme pour les utilisateurs d'une face augmente en fonction du nombre d'utilisateurs présents sur l'autre face et vice versa.

Dans le contexte des marchés à plusieurs versants mettant en relation différents acteurs, les **effets de réseau croisés** constituent ceux qui sont les plus caractéristiques des plateformes de mise en relation. Les autres effets peuvent également être mis en œuvre mais ne constituent pas le fonctionnement principal des marchés bifaces et sont également propres à d'autres types de marchés. Les effets de réseau croisés impliquent donc deux catégories d'acteurs à savoir des offreurs/demandeurs, acheteurs/vendeurs, employeurs/demandeurs d'emploi, ... qui constituent chacune des « faces » de la plateforme et s'articulent comme ceci :

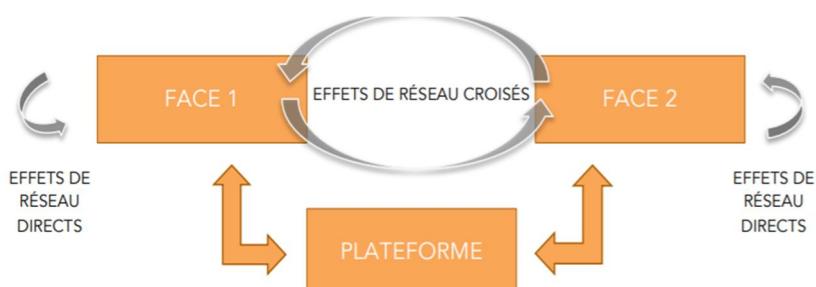


Figure 2: Marché biface et effets de réseau

Source : Isaac, H. (2015). *Plateformes et dynamiques concurrentielles. Renaissance numérique.* p. 6. Récupéré de https://www.renaissancenumerique.org/system/attach_files/files/000/000/136/original/Note_decryptage_Platforme_RN_%281%29.pdf?1508510854

Illustrons ce mécanisme dans le cas d'une plateforme de vente. Il sera davantage plus intéressant pour un vendeur de proposer ses produits sur la plateforme si le nombre d'acheteurs présents sur cette dernière est important. De même, le nombre d'acheteurs augmentera en fonction de la quantité de produits disponibles sur la plateforme.

De plus, Parker, Van Alstyne et Choudary (2016) affirment dans leur livre « Platform Revolution » que ces effets constituent les principales sources de création de valeur et d'avantage compétitif. Ils expliquent ce phénomène à travers l'exemple de l'entreprise Uber et le concept de cercle vertueux avancé par David Sacks.

Cette plateforme permet de mettre en relation des chauffeurs et des clients. Plus le nombre de chauffeurs augmente, plus la couverture géographique augmente et permet d'effectuer des courses plus rapides ce qui attire encore plus de demandes de la part des clients.

De plus, l'augmentation de la couverture géographique grâce au nombre plus important de chauffeurs permet de diminuer les temps d'arrêt des chauffeurs ce qui induit une diminution du prix qui, in fine permet également d'augmenter la demande.

➤ **La monétisation**

Les effets de réseau jouent un rôle considérable dans la stratégie de monétisation des interactions au sein d'une plateforme. Selon Belleflamme (2017), une structure de prix asymétrique se justifie par la maîtrise des effets de réseau et plus spécifiquement les effets de réseau croisés. En effet, la situation particulière des marchés biformes et multifacettes a permis de mettre en évidence les effets de réseau et leur influence sur la structure des prix d'une plateforme. Cette dernière peut cibler plusieurs catégories d'acteurs et définir un modèle de revenu qui sera généré par l'une et/ou l'autre catégorie en faisant jouer les effets de réseau croisés.

Ainsi, le modèle peut être construit sur la gratuité pour une seule des catégories afin d'attirer une certaine masse d'utilisateurs de ce côté. Concernant l'autre catégorie, cette dernière a intérêt à atteindre cette masse d'utilisateurs et est ainsi plus enclue à payer pour cette interaction. Il existe plusieurs façons pour une plateforme de monétiser les interactions et le modèle de la commission figure parmi les usages les plus répandus lorsqu'il s'agit d'échange monétaire (de Sury, 2019). La plateforme retire ainsi un certain montant de la somme payée par l'un des utilisateurs à l'autre.

Mais, il existe d'autres méthodes comme les frais fixes ou un pourcentage sur la transaction, le paiement de l'accès à la plateforme et les différentes variantes comme l'accès amélioré, l'abonnement, le pay as you go et bien d'autres encore (Uenlue, 2017).

II.4 TYPES DE BUSINESS MODELS DES PLATEFORMES

Tous les éléments ci-dessus démontrent que le BM des plateformes combine plusieurs spécificités et constitue donc un modèle relativement complexe. Néanmoins, il est possible de regrouper certains mécanismes et ainsi classer les business models en plusieurs catégories en fonction de différents critères.

Pourtant, nous pouvons retrouver une typologie de BM fondée sur le critère de contrôle exercé par la plateforme sur les différents acteurs (Attour, 2014) mais également une catégorisation sur base de la structure des flux de valeurs (Kim & Min, 2019).

II.4.1 SELON LE NIVEAU DE CONTRÔLE DE LA PLATEFORME

Il s'agit en particulier d'analyser le niveau d'autonomie des différents acteurs dans leurs relations et interactions en déterminant l'ampleur du rôle joué par la plateforme.

Attour (2014) distingue ainsi trois types de BM construits sur base d'une plateforme et dont la configuration varie comme suit.

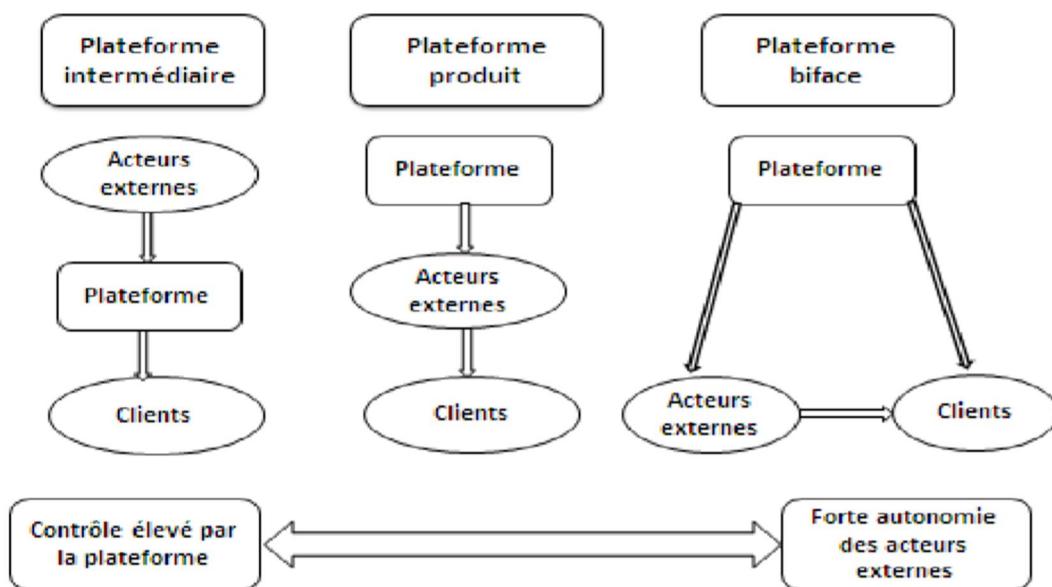


Figure 3: Typologie des business models « ouverts »

Source : Attour, A. (2014). Quel leader et business model ouvert pour les écosystèmes-plateformes de type NFC ?. *Management & Avenir*, 73(7), 33-53. doi: 10.3917/mav.073.0033.

Selon Attour (2014), le business model de type « plateforme intermédiaire » correspond au degré de contrôle le plus élevé. La plateforme se positionne au centre des interactions entre les différents agents.

Dans ce cas, l'interaction est indirecte car la relation marchande s'effectue entre le propriétaire de la plateforme et les clients « consommateurs ». De ce fait, la plateforme

se réserve le droit d'imposer ses propres spécifications aux biens ou services finaux comme le prix, la publicité, etc.

Dans le second cas, le modèle de type « plateforme produit » confère à la plateforme un contrôle beaucoup plus faible en raison de son rôle secondaire dans la relation marchande entre les acteurs externes (producteurs) et les clients (consommateurs). La plateforme constitue donc un simple support facilitant la mise en relation et les acteurs proposant les biens ou services conservent leur droit en matière de prix, promotion et contact avec le client final.

Enfin, le dernier modèle proposé par Attour (2014) est de type « plateforme biface » et alloue le plus haut degré d'autonomie aux différents acteurs car la plateforme ne joue pas un rôle déterminant dans le déroulement des interactions. Celle-ci peut tout de même dicter les règles de fonctionnement et d'affiliation à la plateforme.

L'enjeu pour ce type de modèle réside dans la stimulation des effets de réseau qui sont beaucoup plus conséquents par rapport aux deux autres types c'est pourquoi la plateforme est de nature biface bien que les deux autres modèles puissent également s'inscrire dans une logique de marché biface.

II.4.2 SELON LA STRUCTURE DES FLUX DE VALEUR

Suivant Kim et Min (2019), la typologie des BM de plateforme peut s'établir sur base de la structure des flux de valeur émanant de part et d'autre de la plateforme contrairement aux autres types de marchés au sein desquels les flux de valeur sont linéaires (passant de gauche à droite au sein d'une entreprise à savoir des coûts vers les revenus, des matières premières aux produits finis, etc.).

Ainsi, il existe trois types de modèles distincts :

- **Le modèle « Supplier »**



Figure 4: Business model de type Supplier

Source: Kim, J. (2016). *The platform business model and strategy: a dynamic analysis of the value chain and platform business*. (Thèse de doctorat). University of Manchester, Manchester. p.162

Le BM de la plateforme est orienté vers le « producteur » car les flux de valeur sont issus du côté de l'offre. Dans ce type de modèles, c'est la face « offre » qui produit et délivre des biens ou services à l'autre face « demandeur » par l'intermédiaire de la plateforme.

Ainsi, la valeur passe de gauche à droite à l'instar du modèle linéaire mais la particularité de celui-ci réside dans la nature externe des flux.

En effet, les flux de valeur se sont étendus en dehors de l'entreprise (celle-ci ne produit rien) car les acteurs contribuant à la valeur sont désormais externes à celle-ci. Cela contribue considérablement à la mise en place d'un écosystème d'affaires.

➤ Le modèle « Tailor »

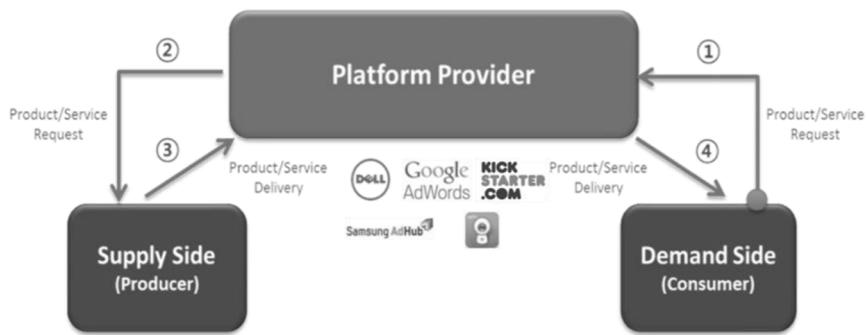


Figure 5: Business model de type Tailor

Source: Kim, J. (2016). *The platform business model and strategy: a dynamic analysis of the value chain and platform business*. (Thèse de doctorat). University of Manchester, Manchester. p.166

Dans ce cas, le BM de la plateforme est orienté vers le « consommateur ». Le flux de valeur a pour origine la face « demandeur » car c'est le consommateur qui demande un produit ou service à travers la plateforme.

Ensuite, le côté offreur délivre le produit ou service en passant par la plateforme. Il ne s'agit pas d'une personnalisation de produit ou service à la demande du consommateur mais celui-ci a simplement plus d'impacts sur le produit ou service délivré.

Les flux de valeur sont donc inversés car ils émanent du côté demandeur. Ce type de modèle est très fréquent dans le contexte de l'économie on-demand qui, comme son nom l'indique, est basé sur une consommation/production à la demande.

➤ Le modèle « Facilitator »



Figure 6: Business model de type Facilitator

Source: Kim, J. (2016). [The platform business model and strategy: a dynamic analysis of the value chain and platform business.](#) (Thèse de doctorat). University of Manchester, Manchester. p.170

Enfin, dans ce type de BM, la plateforme est orientée vers les deux faces (offre et demande) car les flux de valeur émanent des deux côtés en même temps. Ces deux faces ne sont en réalité pas distinctes car les deux produisent et consomment les biens ou services sur la plateforme.

Ces acteurs sont généralement appelés les « prosumers »³ et contribuent ainsi à une co-création de valeur. Ce modèle est très répandu dans l'économie de pair (Peer Economy).

II.5 DÉVELOPPEMENT ET CYCLE DE VIE DU MODÈLE DE PLATEFORME

Il convient de noter que tous les types de BM ci-dessus ne sont pas statiques en raison notamment de leur nature complexe et leur tendance à s'adapter au fil du temps afin d'atteindre la stabilité.

De ce fait, ces modèles ont fait l'objet d'analyses plus dynamiques s'appuyant sur les phases de développement et le cycle de vie du modèle de plateforme (Kim & Yoo, 2019 ; Muzellec et al., 2015).

Ainsi, la construction d'un modèle économique de plateforme rencontre plusieurs phases de développement et chacune d'elles requiert une approche stratégique différente afin d'établir le modèle et assurer sa croissance (Kim & Yoo, 2019).

De ce fait, cette structuration dynamique du modèle est basée sur trois aspects prépondérants du fonctionnement des plateformes : le marché biface, les effets de réseau et l'écosystème d'affaires. Ces trois fondements du business model constituent les différentes phases de développement et se présentent comme suit :

³ Contraction des mots anglais « producer » et « consumer », le terme correspondant en français est « prosommateur » mais celui-ci est moins utilisé.

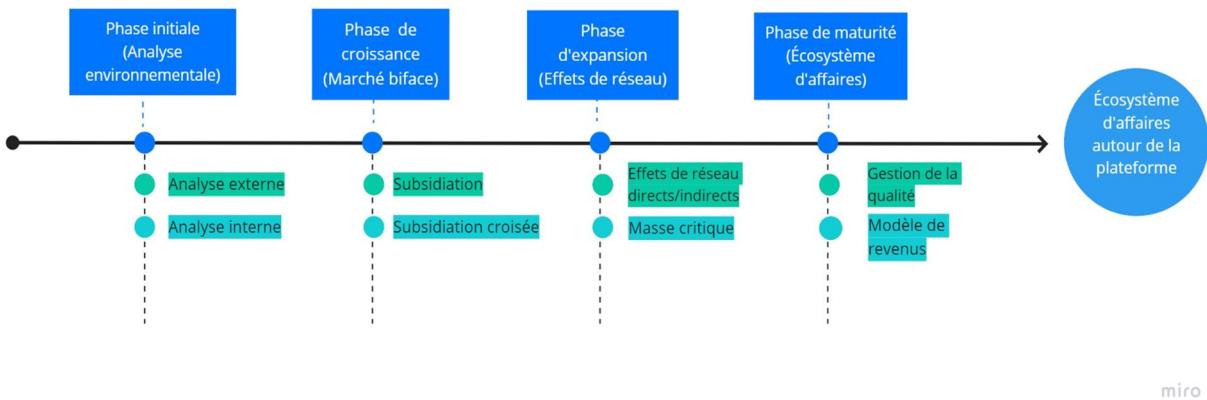


Figure 7: Phases de développement du business model des plateformes

Source : réalisé par l'auteur avec l'outil Miro sur base de [Kim, J. & Yoo, J. \(2019\). Platform Growth Model: The Four Stages of Growth Model. Sustainability. 11. 5562. doi: 10.3390/su11205562.](#)

Ainsi, Kim et Yoo (2019) décrivent ces quatre phases de la sorte :

- La première phase consiste en une analyse de l'environnement externe et interne de la plateforme afin d'une part, de déceler quels sont les problèmes et besoins rencontrés par les clients ainsi que déterminer les éléments clés qui contribueront à la croissance du modèle et d'autre part, de sélectionner les ressources et compétences dont elle dispose, notamment en matière de technologies, pour élaborer son offre.
- La phase de croissance décrit l'enjeu de la construction d'un marché biface. Les plateformes doivent effectivement faire face à un élément déterminant de ce modèle : résoudre le dilemme de « l'oeuf ou la poule » qui est inhérent à tous les marchés bifaces à savoir comment déterminer quel groupe de clients cibler en premier lieu.

Bien plus, il s'agit de déterminer comment motiver les deux groupes de clients à utiliser la plateforme en même temps. Ainsi, la subsidiation et la subsidiation croisée permettent de solutionner ce problème. La première approche consiste à attirer un groupe d'utilisateurs grâce à la gratuité afin de minimiser les risques que ces derniers encourront compte tenu de leur statut de premiers utilisateurs.

La subsidiation croisée consiste à attirer les utilisateurs du côté qui est le plus profitable en utilisant l'autre côté qui tend à être moins profitable et qui sera donc financé par les profits générés sur la première face.

- La troisième phase, l'expansion, est basée sur l'utilisation des effets de réseau directs (utilisateurs d'une même face) et indirects ou croisés (utilisateurs des

deux faces). Ces effets de réseau sont primordiaux dans le développement d'un marché biface et permettent d'accélérer la croissance d'une plateforme si ceux-ci sont encouragés au sein des deux faces de la plateforme.

Mais pour que ces effets puissent être enclenchés, la plateforme doit atteindre une masse critique d'utilisateurs des deux côtés. De ce fait, l'agrégation de cette masse d'utilisateurs initie la formation d'un réseau de manière, soit directe soit indirecte en fonction des effets mis en œuvre, ce qui constitue un moteur de croissance pour la plateforme.

- La dernière phase consiste à développer l'écosystème en veillant à ce que les différents acteurs maintiennent leur participation à la plateforme et ce, en analysant la gestion de la qualité des services ainsi que la structure des revenus.

Il est donc nécessaire d'établir d'une part des mécanismes de régulation de la plateforme qui seront propres à chaque type d'activité. D'autre part, le modèle de revenus doit être soigneusement pensé afin d'obtenir des profits stables et ainsi garantir le business model de la plateforme.

Il s'agit donc d'évaluer la propension à payer des deux faces et déterminer laquelle des deux constituera la face « payeur ». Il peut s'agir du côté offreur, demandeur mais également d'un autre acteur externe comme un sponsor par exemple.

Ces différentes phases de développement s'inscrivent dans le cycle de vie du BM des plateformes. Selon Muzellec et *al.* (2015), ce cycle de vie doit également prendre en considération l'orientation de la proposition de valeur et la structure du modèle de revenus. En effet, la proposition de valeur d'un modèle de plateforme doit tenir compte des différents acteurs et celle-ci tend à se concentrer sur l'un ou l'autre groupe d'acteurs suivant la phase de développement de la plateforme.

Lorsqu'une plateforme s'adresse à des acteurs profondément différents comme des particuliers (consommateurs) et des professionnels (entreprises), la proposition de valeur tend à se réorienter vers l'une ou l'autre cible afin de développer une relation soit B2C (Business-to-consumer) soit B2B (Business-to-business) ou encore les deux simultanément. Par conséquent, le modèle de revenus tend également à suivre et à s'adapter en fonction de l'orientation de la proposition de valeur choisie.

Ainsi, c'est à partir de la phase de croissance que la proposition de valeur tend à évoluer. Durant cette étape, l'accent est mis sur le développement de la proposition de valeur destinée aux utilisateurs finaux qui sont généralement les consommateurs.

De ce fait, la relation qui tend à se développer au cours de cette phase est orientée vers le B2C et constitue généralement la face qui ne paie pas de frais sur la plateforme et ce,

afin d'atteindre une masse critique d'utilisateurs comme expliqué ci-dessus. Certains frais de participation ou revenus publicitaires peuvent tout de même être perçus durant cette première phase bien qu'ils ne soient pas toujours suffisants (Muzellec et al., 2015).

Ensuite, lorsque le modèle entre dans la phase d'expansion, la plateforme nécessite de dégager plus de valeur et sécuriser ses flux de revenus. Elle va ainsi se concentrer sur la proposition de valeur orientée vers le B2B. En effet, l'amas d'utilisateurs lors de l'étape précédente suscite l'intérêt de potentiels partenaires B2B en termes d'audience et demande accessibles.

De ce fait, la plateforme doit se saisir de cette opportunité et réorienter sa proposition de valeur à destination des clients business afin de générer des revenus plus conséquents et réguliers.

Enfin, une fois que le modèle arrive à maturité et que les effets de réseau sont mis à profit, il convient pour la plateforme d'équilibrer ses relations au sein de l'écosystème.

Celle-ci tend donc à atteindre le point d'équilibre entre B2C et B2B en repensant sa proposition de valeur afin d'inclure les entreprises partenaires et les consommateurs et ainsi construire un modèle de revenus adéquat. Pour ce faire, Muzellec et al. (2015) proposent deux approches possibles :

- **Le B2B&C** : cette approche consiste à se focaliser sur la relation avec les entreprises afin d'en constituer le cœur de sa proposition de valeur et ainsi offrir un service qui leur est entièrement dédié et qui peut même constituer une valeur ajoutée pour leurs propres clients.

Les acteurs de type « entreprise » au sein de l'écosystème constituent ici la plus grande source de valeur et contribuent également à la co-création de la proposition de valeur. Il s'agit de la cible vers laquelle il convient de concentrer tous les efforts ainsi que celle sur base de laquelle le modèle de revenus de la plateforme est établi. La cible B2C ne constitue donc plus le cœur de la proposition de valeur mais seulement un élément contribuant à promouvoir cette dernière.

- **Le B2C&B** : cette démarche permet de rendre compte du besoin des entreprises partenaires d'attirer des consommateurs ainsi que de l'importance de l'intermédiation des plateformes dans leur recherche de clients.

Dans ce cas, les utilisateurs « consommateurs » jouent un rôle important dans la proposition de valeur qui est tout de même orientée vers les entreprises. En effet, la relation avec les acteurs B2C constitue un incitant pour les entreprises à passer par la plateforme et cette dernière peut ainsi monétiser sa capacité à atteindre les consommateurs et conclure la transaction. Les flux de revenus sont

dès lors issus des entreprises mais sont néanmoins entièrement dépendants de la relation B2C.

Le business model des entreprises plateformes évolue donc avec le temps et est amené à connaître plusieurs phases de développement liées à des adaptations de certains éléments du BM. En outre, le modèle de revenus et la proposition de valeur tendent à s'orienter considérablement vers le B2B au fil du temps.

La position des acteurs « entreprises » au sein de l'écosystème entourant la plateforme gagne donc de plus en plus d'importance au fur et à mesure que leur implication dans la co-création de la proposition de valeur augmente.

De plus, la notion d'écosystème est d'autant plus importante dans le développement du BM car il faut tenir compte des différents acteurs ainsi que de leur évolution au fil du temps. Ce type de BM est par conséquent « ouvert » (Attour, 2014) car il dépend d'acteurs externes constituant son environnement et est donc particulièrement sujet à des adaptations tout au long des différentes phases de développement.

Muzellec et *al.* (2015) et Kim & Yoo (2019) ont ainsi mis en évidence qu'une adaptation continue au marché est propre du modèle dynamique des plateformes et celle-ci s'inscrit plus précisément dans la démarche du pivot entrepreneurial qui sera abordé plus en profondeur au chapitre suivant.

III. LE PIVOT ENTREPRENEURIAL

L'analyse du business model des plateformes et la mise en évidence de leur nature dynamique ont permis de souligner un mécanisme crucial au développement de ce type de modèle économique : la nécessité de s'adapter au marché.

Ce mécanisme d'adaptation et de réorientation est généralement appelé « pivot » dans le milieu des startups. Dans ce chapitre, nous abordons la notion de pivot entrepreneurial, les raisons d'un pivot et les différents types possibles. Nous exposons également les différentes approches entrepreneuriales liées à la mise en œuvre d'un pivot.

III.1 LES THÉORIES À L'ORIGINE DU PIVOT

Dans la littérature entrepreneuriale, la notion de pivot est souvent associée aux termes « changement de cap », « adaptation du business model », « réorientation de la stratégie », etc.

De manière générale, ce terme tend à être utilisé pour désigner un changement (Bandera et Thomas, 2019) mais il n'existe pas de définition généralisée de ce concept. En revanche, c'est grâce à la méthodologie Lean Startup développée par Eric Ries (2011) que l'usage de ce terme s'est popularisé et s'est répandu dans tout le milieu des startups (Kirtley et O'Mahony, 2020) de telle sorte que la notion de pivot soit systématiquement assimilée à l'approche Lean Startup.

Ainsi, Ries (2011, p. 149) définit le pivot comme « un changement de trajectoire structuré destiné à tester une nouvelle hypothèse fondamentale relative au produit, à la stratégie et au moteur de croissance ».

D'autres auteurs ont mis en lien le concept de pivot avec le business model d'une entreprise en précisant que celui-ci correspond à un changement d'un ou plusieurs blocs du Business Model Canvas ou du Lean Canvas qui est une variante du premier modèle (Terho et al., 2015).

De ce fait, le pivot est généralement considéré comme un mécanisme de changement partiel ou complet du BM sur base de tests établis sur de nouvelles hypothèses ayant trait à l'un ou l'autre aspect du modèle de l'entreprise.

Cette démarche s'est particulièrement développée dans les startups en raison de leur structure plus facilement modifiable mais les grandes entreprises sont également amenées à pivoter bien que cela s'opère à plus petite échelle ou sur des aspects plus restreints comme le lancement d'un nouveau produit, service ou le style de management (Tombereau, 2017).

Le pivot constitue donc une approche différente du changement et s'inscrit dans une vision particulière de l'entrepreneuriat (Ries, 2011). En effet, plusieurs courants de pensée, théories et approches méthodologiques ont développé une logique entrepreneuriale spécifique aux projets évoluant dans un contexte de forte incertitude.

III.1.1 APPROCHES THÉORIQUES

L'incertitude est caractéristique des nouveaux marchés érigés notamment grâce à l'innovation. Cette situation d'incertitude a fait le lit de nouvelles approches de l'entrepreneuriat en raison justement d'un manque de connaissance des nouveaux marchés.

Ces nouvelles approches se distinguent d'une logique « causale » de l'entreprenariat qui prône une démarche de planification importante construite sur base de buts préétablis et stables (Silberzahn, 2016).

Cette logique de prévision et d'analyse préalable, la « **causation** », se justifie pour le développement de projets en situation de marché établi où les mécanismes sont connus et l'incertitude relativement faible (Schmitt et Julien, 2020).

En revanche, en situation d'incertitude, cette approche tend à être supplantée par une nouvelle logique entrepreneuriale à savoir l'« **effectuation** » qui s'appuie sur les ressources disponibles afin d'établir des buts au fur et à mesure.

Ainsi, selon Silberzahn (2013, p. 25), « au contraire de la logique causale qui fait varier les causes (ressources) pour un effet (but) donné, la logique effectuelle fait varier les effets (buts) en fonction des causes (ressources) données ». De cette manière, il n'y a nul besoin pour les entrepreneurs de concentrer leurs efforts sur la prévision des moyens nécessaires à la réalisation du but préétabli puisqu'ils auront tendance à travailler sur base de ressources qu'ils maîtrisent déjà pour formuler les différents buts (Sarasvathy et Germain, 2011).

De ce fait, la causation et l'effectuation constituent deux raisonnements différents dans la démarche entrepreneuriale et s'appuient donc sur des mécanismes bien distincts qui sont schématisés ci-dessous :

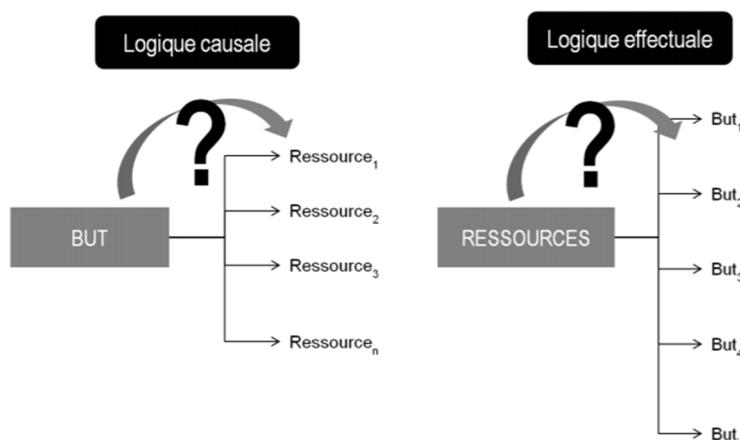


Figure 8: Raisonnement causal et effectuel

Source : Silberzahn, P. (2013). Effectuation. Les principes de l'action entrepreneuriale. p. 25 Récupéré de <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01892730/document>

De plus, l'effectuation s'inscrit particulièrement dans un processus entrepreneurial en situation d'incertitude et cette approche repose sur cinq principes d'actions définis dans les travaux de Sarasvathy qui est à l'origine du développement de cette théorie. Silberzahn (2016) les généralise de la sorte :

➤ « **Un tiens vaut mieux que deux tu l'auras** »

Ce premier principe consiste à considérer les éléments dont les entrepreneurs disposent, si minimes soient-ils, et à partir desquels ils peuvent établir de nouveaux buts. Ces différents moyens peuvent être de nature différente mais possèdent tous comme point de départ l'entrepreneur à savoir sa personnalité, son expertise/connaissance et ses relations. Tous les types d'entrepreneurs, quels que soient leurs moyens sont tous capables de déceler ces trois types de ressources.

➤ « **Perte acceptable** »

Le propre de l'effectuation réside dans la maîtrise des éléments afin de ne pas devoir les prédire. Ainsi, ce principe décrit l'état d'esprit de l'entrepreneur qui raisonne en termes de pertes (salaires, dépenses, ...) connues à l'avance et qui sont acceptables pour développer son projet en situation d'incertitude plutôt qu'en estimant les potentiels gains.

➤ « **Patchwork fou** »

Le terme patchwork fait référence à l'importance de la participation des parties prenantes dans le processus entrepreneurial et ces dernières assemblent ainsi toutes les pièces du projet avec l'entrepreneur. Ce patchwork est donc perçu comme « fou » en ce que l'entrepreneur ne peut déterminer vers quoi son projet tendra et quelle forme il revêtira finalement. Ce principe dénote la dimension avant tout sociale de l'effectuation.

➤ « **Limonade** »

Ce principe part du postulat qu'il faut considérer la surprise comme une bonne opportunité capable de susciter de nouvelles idées pour l'entrepreneur. Ainsi, ce dernier adopte une démarche d'adaptation face à des retours clients ou observations dont il peut tirer profit en vue de développer d'autres idées et ainsi « vendre de la limonade s'il reçoit des citrons ».

➤ « **Pilote dans l'avion** »

Un élément clé de l'effectuation repose sur le fait que l'entrepreneur privilégie toujours l'action à l'analyse car c'est celle-ci qui est capable d'engendrer la nouveauté et ainsi permettre à l'entrepreneur de transformer son environnement au lieu de le prédire.

La théorie de l'effectuation remet donc en cause les fondements-mêmes de la logique entrepreneuriale classique et tend vers une vision plus dynamique de l'entrepreneuriat où l'ouverture aux parties prenantes et l'adaptation au marché sont prépondérantes au détriment d'une logique de prévision du marché.

D'autres théories proches de l'effectuation rejoignent en certains points ces aspects. C'est le cas notamment de la théorie de l'Improvisation. Cette dernière permet de réagir rapidement face à un changement externe en facilitant l'adaptation en interne grâce à

l'exécution d'un ensemble d'actions ne faisant pas l'objet de planification précise (Schmitt et Julien, 2020). L'improvisation possède plusieurs caractéristiques dont :

- Une forte proximité avec le marché pour s'ajuster rapidement à ses besoins ;
- Un leadership important pour maintenir la cohésion et la poursuite des buts ;
- Un partage de l'information ;
- Un apprentissage systématique.

Ces deux théories possèdent donc des similitudes comme leur ouverture vers l'extérieur, le principe d'action plutôt que l'analyse ou encore l'adaptation au marché. En revanche, l'effectuation adopte une approche plus globale de l'entrepreneuriat.

Celle-ci décrit les principes d'action des entrepreneurs et insiste notamment sur l'importance de l'adaptation et de la mise à profit de l'environnement pour faire évoluer son projet. Cette vision constitue les fondements-mêmes du concept de pivot sans pour autant le citer textuellement. Ce dernier s'inscrit donc parfaitement dans cette logique entrepreneuriale.

III.1.2 APPROCHES MÉTHODOLOGIQUES

Une autre vision de l'entrepreneuriat a permis de développer plus en profondeur la notion de pivot. Il s'agit d'une approche plus concrète permettant l'application d'une méthode pensée pour les entrepreneurs lorsqu'ils lancent leur projet ou un nouveau produit ou service.

Ainsi, la méthode Lean Startup s'est développée il y a quelques années et appréhende la création d'entreprise ou de nouveaux produits de manière plus pragmatique et rapide. Celle-ci encourage fortement les interactions avec les clients afin de déterminer leurs besoins réels et ainsi proposer le plus vite possible une solution qui requiert le minimum d'investissement. Cette méthode se focalise sur l'apprentissage par validation d'hypothèses permettant de construire son offre progressivement (Ries, 2011).

Le Lean Startup s'inspire profondément de multiples pratiques issues de techniques de production, management et entrepreneuriat innovantes développées à la fin du siècle passé et au début du nôtre (Blank, 2013).

Ainsi, le Lean Startup s'est construit notamment sur base du Lean Manufacturing développé par Toyota et qui a inspiré le nom de la méthode, du Design Thinking, du Customer Development et du Agile Development (Ries, 2011).

Ries a donc combiné divers principes issus de ces différentes approches pour finalement parvenir à une méthode optimale stimulant l'innovation continue et rapide.

Celle-ci remet en question les fondements d'une logique entrepreneuriale plus classique consistant à construire un business plan afin d'obtenir les financements puis développer son produit, lancer son offre et seulement après accueillir les retours clients qui peuvent se révéler être très critiques.

Ce processus constitue une approche plus risquée, longue et potentiellement infructueuse (Witmeur, 2016).

De ce fait, le Lean Startup inverse cette logique en s'appuyant sur trois principes clés (Blank, 2013) :

- La démarche de création d'entreprise ou nouveau produit doit être initiée en rassemblant simplement les hypothèses non encore validées de manière organisée dans un BMC au lieu de s'attarder sur la rédaction d'un business plan complexe.
- L'approche du Customer Development consistant à « sortir du bureau » pour aller tester les hypothèses est utilisée afin de valider rapidement les différents aspects du business model et ce, en questionnant directement les potentiels clients.

Cela permet d'assembler des produits minimums viables qui feront encore l'objet de tests sur les clients. Ces retours clients sont primordiaux car ils contribuent à revoir l'offre en ajustant certains détails ou en adaptant partiellement ou complètement cette dernière et ainsi effectuer un pivot.

- Le développement du produit suit un processus itératif et incrémental issu du Agile Development conçu à la base pour l'industrie du logiciel et permettant un gain de temps et de ressources. C'est grâce à cette agilité que des produits minimums viables voient le jour rapidement et peuvent donc être testés.

Par ailleurs, Silberzahn (2013) souligne que les principes de la méthode Lean Startup rejoignent en divers points la théorie de l'effectuation. De même que pour le Lean Startup, la notion d'interaction avec l'environnement extérieur est capitale dans la logique effectuelle.

Seulement, ce principe s'applique de manière générale pour la progression du projet au contraire du Lean Startup qui permet de développer par itération une offre bien spécifique.

De plus, le Lean Startup préconise de démarrer son projet en misant peu et développant ainsi une offre minimum car les risques sont très élevés au début. L'Effectuation adopte cette même approche consistant à démarrer avec très peu de ressources en considérant notamment les ressources dont l'entrepreneur dispose déjà.

En revanche, les similitudes entre Lean Startup et Effectuation sont tout de même à nuancer sur certains aspects. Le tableau ci-dessous résume les principales divergences.

Tableau 5: Comparaison entre le Lean Startup et l'Effectuation

| | Lean Startup | Effectuation |
|---|---|---|
| Nature du problème | Définir les spécifications d'un produit donné | Résoudre l'incertitude |
| Unité d'analyse | Le produit en construction | Le réseau de valeur en construction |
| Paradigme | Apprentissage de l'environnement | Transformation de l'environnement |
| Base de progression | Itération produits | Engagement de parties prenantes dans le projet |
| Objectif de la méthode | Vitesse | Viabilité |
| Rôle des parties prenantes autres que clients | Aucun | Fondamental |
| Critère de réussite entrepreneuriale | Produit répondant aux besoins de clients identifiés | Création d'un artefact social : produit, entreprise, marché |

Source : Silberzahn, P. (2013). *Lean startup : le compagnon idéal de l'effectuation ?*. *Entreprendre & Innover*, 19(3), 29-35. doi:10.3917/entin.019.0029.

De manière générale, les fondements théoriques du Lean Startup sont assimilables aux principes de l'Effectuation mais cette dernière ne constitue pas une méthode en soit. Cependant, le Lean Startup peut être envisagé comme une manière d'opérationnaliser l'Effectuation (Silberzahn, 2013).

Ainsi, le pivot constitue une des composantes principales du Lean Startup car il est « le cœur-même de la méthode » (Ries, 2011, p. 178). Cette démarche vise à éliminer les éléments qui n'ont pas été validés et à adapter l'offre, la stratégie ou encore le business model.

Il s'agit d'un processus itératif et plusieurs **pivots incrémentaux** peuvent être nécessaires pour faire évoluer certains aspects du projet en testant les hypothèses les unes après les autres. En revanche, d'autres pivots plus conséquents sont également possibles.

Ce type de pivots implique un changement plus significatif sur plusieurs éléments du business model dans un même temps et seront plutôt considérés comme des **pivots radicaux** (Bandera et Thomas, 2019).

Ces pivots se révèlent être pertinents dans plusieurs situations différentes et il existe ainsi diverses raisons de pivoter qui seront détaillées au point suivant.

III.2 LES RAISONS D'UN PIVOT

Selon Blank (2013), les entreprises classiques « exécutent » un business model alors que les startups le « cherchent ». Cette distinction majeure s'inscrit typiquement dans la démarche du Lean Startup qui vise à tester plusieurs hypothèses concernant le modèle

économique afin de trouver le bon. Ainsi, le pivot constitue un moyen d'arriver plus rapidement au business model adéquat.

Il existe de nombreuses raisons motivant les entrepreneurs à réétudier leur modèle économique et l'adapter en pivotant vers une autre direction. Ces raisons varient selon le stade de développement de l'entreprise, son activité, le marché dans lequel elle se situe, son environnement etc.

Tout d'abord, le Lean Startup permet de mettre en évidence les hypothèses du BM qui n'ont pas été validées sur le marché et suite auxquelles le modèle tend à pivoter. Ainsi, le pivot constitue un mécanisme nécessaire lorsque le modèle actuel ne permet pas de répondre aux besoins du marché.

En effet, les besoins identifiés au départ peuvent ne pas correspondre aux besoins réels des clients. Dès lors, l'entrepreneur doit tenir compte des retours du marché et s'adapter afin d'intégrer les nouveaux éléments découverts. Ainsi, l'entreprise ou le projet pivote vers un modèle différent qui sera ensuite testé afin de déceler s'il est réellement adapté au marché et ainsi de suite (Ries, 2011).

Kirtley et O'Mahony (2020) ajoutent que de manière générale, les entrepreneurs évoluant dans un marché très incertain auront tendance à fonder leurs hypothèses sur base de leurs propres croyances et élaborer ainsi leurs stratégies sans se confronter directement au marché et sans chercher à mettre à jour leur connaissance de celui-ci.

C'est avec le temps et une connaissance plus approfondie du marché que les entrepreneurs tendent à prendre une série de décisions stratégiques qui, in fine, auront permis de pivoter petit à petit le modèle de l'entreprise.

De plus, le pivot d'un ou plusieurs éléments du BM tend à améliorer la viabilité de ce dernier. Des recherches ont démontré qu'opérer des expérimentations sur son BM permet d'améliorer considérablement sa viabilité et de nombreuses startups à succès ont à plusieurs reprises effectué des pivots depuis leur création (Bandera et Thomas, 2019).

En effet, le fait de s'engager dans un business model spécifique de manière trop précoce et persévéérer dans celui-ci peut affecter négativement les performances de l'entreprise et sa pérennité.

Par ailleurs selon Comberg et *al.* (2014), le pivot peut également être le fruit d'un processus d'innovation de BM d'une entreprise. Ce type d'innovation tend à explorer et exploiter les opportunités présentes dans l'environnement de l'entreprise afin de modifier substantiellement un ou plusieurs éléments du BM ce qui constitue l'essence-même d'un pivot.

De plus, l'innovation en général implique une modification de la stratégie de l'entreprise car elle sera amenée à être adaptée en raison de l'avantage concurrentiel qu'elle aura générée (García-Gutiérrez et Martínez-Borreguero, 2016).

En outre, le pivot résulte de toute une série de facteurs internes ou externes comme un changement dans l'environnement (légal, technologique, politique, etc.), des feedbacks de clients ou même d'employés, un nouvel investissement ou encore des

caractéristiques propres à l'entrepreneur comme son intuition (Bandera et Thomas, 2019).

Enfin, l'échec entrepreneurial constitue un autre incitant au pivot bien qu'une réflexion au sujet d'alternatives potentielles au BM déficient est plus pertinente afin d'éviter l'échec. En effet, les entreprises réticentes à pivoter leur BM suite aux retours du marché se retrouvent coincés au « pays des morts-vivants », à savoir une situation sans perspective de croissance ni d'échec total (Ries, 2011).

III.3 LES DIFFÉRENTS TYPES DE PIVOTS

Le pivot ne constitue pas un simple changement. Il s'agit d'une adaptation substantielle destinée à tester une nouvelle hypothèse au sujet du produit, du business model ou du moteur de croissance.

Partant de ce constat, Ries (2011) a identifié dix types de pivots possibles repris dans le tableau ci-dessous.

Tableau 6: Les différents types de pivots

| Type de pivot | Description |
|--|--|
| Pivot restrictif | Une caractéristique/fonctionnalité du produit devient le produit lui-même. |
| Pivot extensif | Le produit initial devient un simple élément d'un produit beaucoup plus grand. |
| Pivot de segment client | La solution répond aux besoins d'un segment client autre que celui envisagé au départ. |
| Pivot de besoin du client | Le problème identifié n'est pas le plus important, un autre besoin a émergé grâce aux retours clients. |
| Pivot de plateforme | Changement du support de l'offre |
| Pivot d'architecture d'entreprise | Changement de modèle économique : passer d'une marge faible et volume élevé (B2C) à une marge élevée et volume faible (typiquement B2B) ou l'inverse |
| Pivot de capture de valeur | Modification du modèle de revenus |
| Pivot de moteur de croissance | Changement de la stratégie de croissance |
| Pivot de canal | Modification du canal de distribution, vente ou communication vers un moyen plus efficace |
| Pivot technologique | La solution peut être obtenue en utilisant une technologie différente |

*Source : Réalisé par l'auteur sur base de Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses.* (1ère édition). Grande Bretagne: Portfolio Penguin.*

Ces pivots peuvent se produire de manière successive et plusieurs pivots peuvent avoir lieu durant les différentes phases du cycle de vie des entreprises (Bajwa et al., 2016). Ceux-ci sont également susceptibles d'être combinés à un moment donné afin d'opérer un pivot plus radical.

Cela démontre une certaine résilience de la part des entreprises qui parviennent à faire fi de leurs erreurs passées et agencer l'avenir avec plus d'agilité.

Il existe donc différents aspects de l'entreprise qui peuvent éventuellement faire l'objet d'un ou plusieurs pivots. La figure ci-dessous reprend les principaux axes sur base desquels les pivots s'effectuent en général.

Atli (2016) souligne que les clients constituent la base de l'entreprise et que si un pivot s'effectue à ce niveau-là, tous les éléments situés au-dessus auront tendance à être réétudiés.

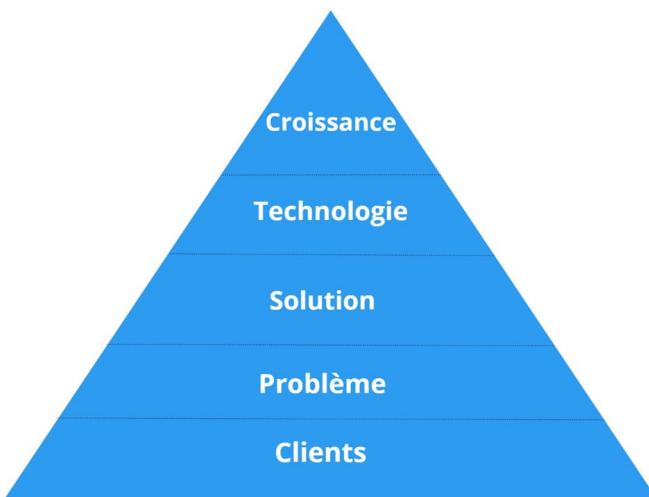


Figure 9 : La Pyramide du Pivot

Source : Réalisé par l'auteur sur base de Atli, S. (2016). *The Pivot Pyramid : How to experiment with your startup.* Récupéré de <https://venturebeat.com/2016/05/28/the-pivot-pyramid-how-to-experiment-with-your-startup/>

Par ailleurs, il est important de noter que dans le cas des plateformes, les clients ne correspondent pas à un seul groupe homogène.

En effet, ce type de BM est complexe en raison notamment de sa structure reposant sur plusieurs types d'acteurs formant un écosystème autour de la plateforme.

Les pivots impliquant les « clients » d'une plateforme doivent être envisagés en tenant compte des spécificités de l'écosystème car il ne s'agit pas de vendre un simple produit ou service à une masse de clients. Il est plutôt question de relations particulières entre plusieurs acteurs et de transactions ou échanges. La plateforme est de ce fait dépendante de ces acteurs et de leur évolution (Cicero, 2017).

Ainsi, il est nécessaire prendre en considération tous ces aspects lorsqu'une entreprise est amenée à pivoter son BM, sa stratégie ou des éléments de sa plateforme.

III.4 LA MISE EN ŒUVRE DU PIVOT

Comme expliqué plus haut, plusieurs approches méthodologiques mettent en évidence le processus du pivot. Cependant, ces approches ont été mises au point afin de permettre à tout type d'entreprise de les utiliser.

Dans le cas du Lean Startup, comme son fondateur l'explique, il ne s'agit pas seulement d'accompagner la création de la startup mais également les développements de projets dans les plus grandes entreprises qui sont également susceptibles de pivoter (Ries, 2011).

En pratique, le Lean Startup s'appuie sur la dynamique « Concevoir-Mesurer-Apprendre » afin de transformer des idées en produits. Cette dernière constitue une boucle itérative c'est-à-dire que ce processus tend à se répéter jusqu'à atteindre une solution qui soit validée grâce aux feedbacks des clients.

Le pivot fait partie intégrante du processus et s'inscrit dans la phase d'apprentissage comme le décrit la figure ci-dessous.

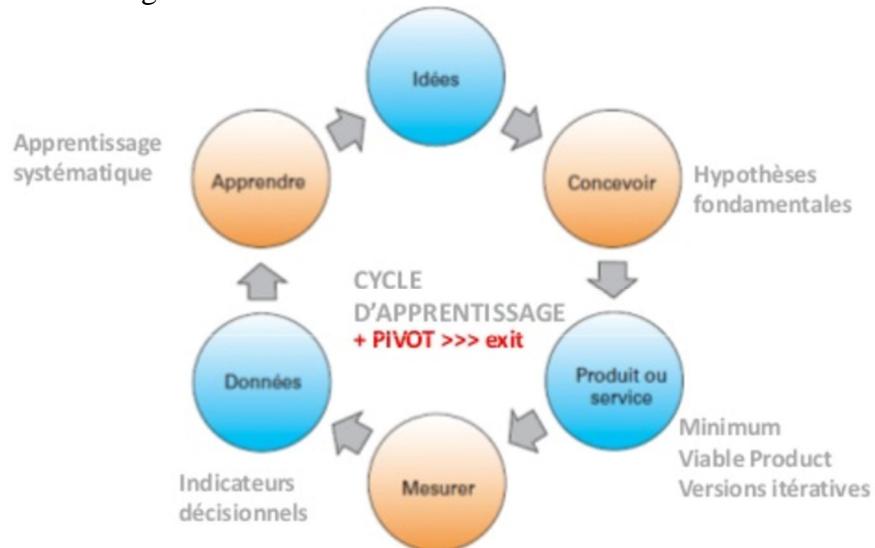


Figure 10: Les éléments fondamentaux du Lean Startup

Source : Monnier, C. (2014). *Lean Startup - Présentation Smartview chez Melies.* p. 42. Récupéré de <https://fr.slideshare.net/cmonnier/lean-startup-prsentation-smartview-chez-melies-24-avril-2014>

Après avoir rassemblé ses idées et formalisé les hypothèses fondamentales, l'entrepreneur conçoit une version simple du produit, le PMV (Produit Minimum Viable ou MVP à l'origine).

Ce dernier ne doit pas forcément constituer un produit ou service abouti mais une simple ébauche est suffisante pour tester les hypothèses. Ensuite, grâce aux interactions avec les clients, l'entrepreneur récolte des feedbacks qui doivent être objectivables et mesurables afin de rassembler les données nécessaires à la validation ou non des hypothèses.

Sur base de cette étape, l'entrepreneur considère tous les éléments qu'il a appris et décide soit de persévéérer soit de pivoter en tenant compte de ses apprentissages (Ries, 2011 et Blank, 2013).

Par ailleurs, deux autres approches méthodologiques qui ont notamment inspiré le Lean Startup mettent également en évidence la démarche du pivot dans le processus de développement d'un projet. Toutes deux sont orientées vers la recherche des besoins des clients par l'expérimentation et l'itération (Blank, 2014).

Ainsi, le Design Thinking est une méthodologie du design axée sur le client. Elle consiste à comprendre les besoins des clients en expérimentant différents prototypes (PMV) et pivotant certains aspects jusqu'à obtenir celui qui satisfait le besoin. Cela peut se faire en plusieurs étapes mais les plus importantes constituent celles reprises ci-dessous selon Blank (2014).

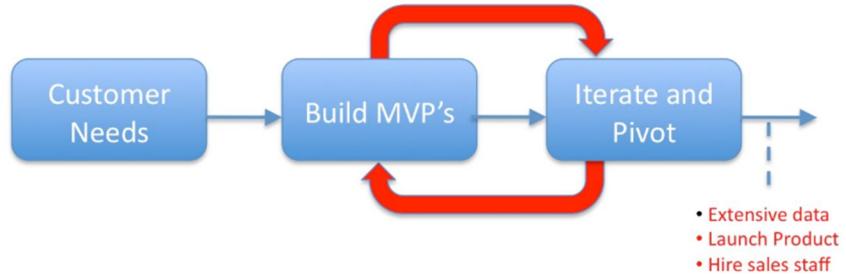


Figure 11: Les étapes du Design Thinking

Source : Blank, S. (2014). *Driving Corporate Innovation: Design Thinking vs. Customer Development*. Récupéré de <https://steveblank.com/2014/07/30/driving-corporate-innovation-design-thinking-customer-development/>

De même, le Customer Development est similaire à la démarche du Design Thinking mais cherche plutôt à savoir si la solution proposée par l'entreprise trouvera ses clients et permettra effectivement de répondre à leurs besoins.

Cette approche implique également plusieurs étapes comme exposées ci-dessous. Le pivot constitue également un moyen de tester si une solution plus adaptée permet de répondre mieux aux besoins des clients lorsqu'une version précédente n'a pas été validée par ceux-ci.

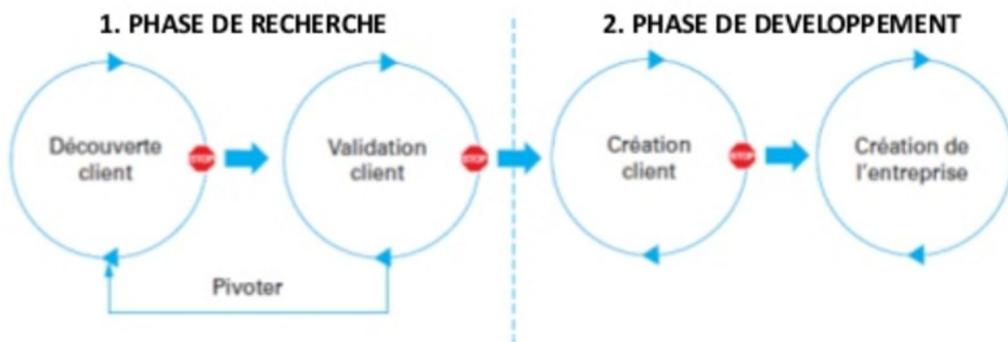


Figure 12: La démarche du Customer Development (Développement Client)

Source : Monnier, C. (2014). *Lean Startup - Présentation Smartview chez Melies*. p.46 Récupéré de <https://fr.slideshare.net/cmonnier/lean-startup-prsntation-smartview-chez-melies-24-avril-2014>

Le pivot est donc un élément considérable durant la première phase, à savoir la phase de recherche dont l'objectif est d'obtenir une adéquation entre l'offre (produit ou service) et le marché.

Il est important de noter que ces approches méthodologiques sont générales et qu'elles sont susceptibles d'être adaptées ainsi que les outils utilisés.

En effet, en ce qui concerne les entreprises de type plateforme, plusieurs organismes se sont penchés sur les spécificités des plateformes et leur développement. Ainsi, le Platform Innovation Kit fondé par Matthias Walter ou encore le Platform Design Toolkit créé par Simone Cicero abordent le développement de projet sur base des méthodes expliquées ci-dessus mais adaptent les différents outils au vu des particularités dont les plateformes font l'objet (Cicero, 2017).

IV. CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Après avoir exposé le cadre de notre recherche à savoir les entreprises évoluant dans l'économie de plateforme, nous avons découvert qu'il existait plusieurs types de plateformes et que ces dernières sont actives sur les marchés bifaces ou multifaces qui dérogent à certaines règles de base des marchés classiques.

L'ensemble de ces entreprises a considérablement modifié le paysage socio-économique depuis plusieurs années déjà notamment en suscitant l'émergence de nouvelles formes d'économie.

Ce type d'entreprises a développé des modèles économiques innovants reposant entièrement sur une plateforme digitale et qui ont fait l'objet d'une analyse approfondie. Ces business models sont dits disruptifs en raison de tout une série de caractéristiques propres aux plateformes comme leurs mécanismes de création de valeur reposant sur la mise en relation, les effets de réseau qui en découlent et le développement de tout un écosystème d'affaires.

De plus, l'ouverture et la dépendance des plateformes aux différents acteurs de leur écosystème en font des business models dynamiques dont le développement et la viabilité nécessitent diverses adaptations. Ainsi, ces entreprises tendent à pivoter certains aspects de leur business model.

Pour ce faire, nous avons présenté différentes approches du pivot afin de mieux comprendre ce concept et déterminer comment une entreprise peut pivoter son business model.

Enfin, cette première partie abordant les aspects théoriques ayant trait aux entreprises de l'économie de plateforme, à l'analyse du business model de plateforme et aux différentes approches du pivot nous a permis de mettre en lien tous ces concepts et ainsi formuler les hypothèses suivantes permettant de répondre à notre question de recherche :

- Une entreprise de type plateforme pivote son business model afin de mieux répondre aux besoins de son marché ;
- Afin d'assurer sa viabilité financière, une entreprise de type plateforme tend à pivoter son offre et son modèle de revenus vers le B2B ;
- Lorsqu'une entreprise de type plateforme pivote son business model, elle adopte une approche méthodologique en utilisant les outils adéquats.

Dans la seconde partie de ce travail, nous analyserons la plateforme Waio et aborderons la mise en place concrète d'un pivot au sein de cette entreprise en enrichissant notre étude à l'aide des différents points de vue d'experts et pratiques d'entrepreneurs.

APPLICATION TERRAIN

Dans cette partie, nous présentons notre étude du pivot du business model de l'entreprise Waio.

Pour ce faire, nous nous appuierons dans un premier temps sur les points de vue de trois experts spécialisés dans divers domaines ainsi que sur l'analyse des pratiques du pivot dans trois startups belges.

Nous analyserons ainsi les raisons et la manière utilisée par les plateformes pour pivoter en pratique.

Ensuite, nous passerons à l'étude de la mise en place du pivot au sein de l'entreprise Waio sur base notamment de nos conclusions à l'issue de cette première étape.

Les approches méthodologiques du pivot ainsi que les spécificités du BM des plateformes étudiées dans la partie théorique contribueront également à encadrer notre étude de cas.

I. RÉCOLTE DES DONNÉES

Comme mentionné dans la partie méthodologie, nous avons effectué six entretiens qualitatifs en vue de récolter les témoignages d'experts et entrepreneurs nous permettant d'enrichir notre étude de cas.

Les trois experts ont été sélectionnés en raison de la complémentarité de leurs différents domaines d'expertise. Nous avons ainsi souhaité interviewer des experts en stratégie, entrepreneuriat, nouveaux business models et digital.

L'entièreté de ces interviews s'est déroulée à distance via des outils de communication virtuelle ou au téléphone.

- Philippe Drouillon : l'interview s'est déroulée le 6 juillet 2020 à 15h30 sur Teams. Ella a duré 50 minutes. Philippe Drouillon est le fondateur de l'entreprise Métamorphosis et est également professeur de Nouveaux Business Models Durables à l'ICHEC. Il est consultant notamment en organisation agile et exponentielle, humaine et coopérative ainsi que durable et à impact positif.
- Tarik Hennen : l'interview s'est déroulée le 7 juillet 2020 à 13h30 au téléphone. Elle a duré 32 minutes. Tarik Hennen est expert digital, juriste, formateur, conférencier et consultant en marketing digital. Il a également été consultant en stratégie digitale chez BECI et a cofondé la startup Smartflats.
- Sébastien Arbogast : l'interview s'est déroulée le 13 juillet 2020 à 9h sur Skype. Celle-ci a duré 1h14. Sébastien Arbogast est Senior software engineer et mobile developer. Il est également coach en méthode agile, Lean Startup et stratégie d'innovation. Il a fondé Epseeleon, une entreprise de consultance en software development.

Concernant les trois entreprises que nous avons également interrogées à savoir ListMinut, Pootsy et Usitoo, celles-ci sont toutes des startups belges basées sur un business model de plateforme.

Afin d'en connaître davantage sur leur(s) pivot(s), nous avons interviewé deux cofondateurs et un manager.

- ListMinut : nous avons interviewé le cofondateur et CEO, Jonathan Schockaert, le 15 juillet 2020 à 11h30 sur Hangouts et l'entrevue a duré 41 minutes. ListMinut est une plateforme créée en 2013 et mettant en relation des particuliers demandant tous types de services avec des prestataires qui souhaitent les effectuer en échange d'une rémunération.
- Pootsy : l'interview s'est déroulée avec Christopher Long qui est Partner Success Manager, le 17 juillet 2020 à 14h sur Whereby et a duré 53 minutes. Pootsy est une plateforme lancée en 2016 facilitant la réservation et la gestion de services de nettoyage à domicile. Elle met en relation des particuliers avec des aide-ménagères

travaillant dans des sociétés de titres-services et offre à ces dernières un outil de gestion complet.

- Usitoo : nous avons interviewé le cofondateur Xavier Marichal, le 17 juillet 2020 à 9h30 sur Skype. L'entrevue a duré 1h16. Usitoo est une plateforme créée en 2018 et propose de la location d'objets en tout genre appartenant à des particuliers souhaitant s'en débarrasser. Elle s'appuie sur un réseau de relayeurs (Usi-Relais) permettant à des particuliers de récupérer les objets qu'ils louent.

Par ailleurs, afin de mener à bien notre étude du cas Waio, nous nous sommes appuyés sur divers documents d'entreprise comme le Business Plan ou le Deck Investisseur.

Mon observation personnelle durant toute la durée du stage, ma participation à deux réunions concernant le projet B2B et les échanges avec le cofondateur Bastien Leflèvre ont également constitué de précieux apports pour notre étude.

Enfin, une vingtaine d'interviews de courte durée auprès d'entreprises ont été réalisées dans le cadre de mon stage en vue de prospection de potentiels clients B2B.

Ces interviews ont eu lieu entre le 27 février et le 3 mars 2020 à Bruxelles. Elles visaient principalement des épiceries bio, pharmacies et instituts de beauté.

II. APPORTS DES EXPERTS ET ENTREPRISES INTERVIEWÉS

II.1 ANALYSE DES POINTS DE VUE DES EXPERTS

Nous exposons dans cette partie le point de vue des différents experts en fonction de plusieurs thèmes d'analyse notamment les raisons d'un pivot, le pivot des plateformes vers le B2B, les méthodes et outils à utiliser.

➤ Les causes du pivot

De manière générale, les trois experts interviewés considèrent que le pivot constitue un mécanisme d'adaptation qui résulte de divers paramètres ou situations. Tout d'abord, les startups, en raison de leur nature, cherchent leur business model et donc sont intrinsèquement amenées à pivoter en situation de nouveaux marchés et notamment technologiques.

L'écoute du marché, les besoins des gens, l'évolution technologique constituent les principales motivations à pivoter et c'est le cas pour les plus grandes entreprises qui doivent pivoter sur certains aspects également.

Parmi les autres causes possibles, il en existe émanant de l'intérieur de l'entreprise et d'autres qui sont externes. De plus, les experts s'accordent à dire que pour la plupart du temps, le pivot est d'origine externe.

Une synthèse de toutes les causes énoncées, internes et externes, est résumée dans le tableau ci-après (Arbogast, Drouillon, Hennen, 2020).

Tableau 7: les causes du pivot

| Interne | Externe |
|---|-------------------------------------|
| | Pas d'adéquation Produit - Marché |
| Envie de tester une nouvelle hypothèse | Traction insuffisante |
| Eviter l'échec | Evolution technologique |
| Demande des investisseurs | Nouvelle opportunité |
| Evolution des attentes du personnel | Mauvais besoin du marché identifié |
| Evolution des habitudes/besoin du personnel | Mauvais segment de marché identifié |
| Stratégies différentes | Taille de segment limitée |
| | Concurrence |
| | Innovation |
| | Force majeure |
| | Nouvelles réglementations |

Source : réalisé par l'auteur

Ces raisons sont très générales et peuvent se justifier dans tout type d'entreprise. En outre, chacune peut rencontrer des conditions particulières qui nécessiteront un pivot.

Les entreprises peuvent également faire face à ces facteurs tout au long de leur vie et non pas seulement à leurs débuts. Le pivot est effectivement un mécanisme qui s'applique même plus tard lorsque l'entreprise est déjà bien établie.

➤ Le pivot des plateformes vers le B2B

Parmi les différents types de pivots que les entreprises sont susceptibles d'effectuer, le pivot consistant à adapter son offre aux clients de type entreprise (B2B) lorsqu'au départ celle-ci était dirigée vers les particuliers, constitue un changement radical.

Ce genre de pivots s'opère en général lorsque l'entreprise recherche une certaine stabilité et que son offre à destination des particuliers fonctionne correctement mais évolue sur un marché très volatile.

Dans un premier temps, ce changement a pour vocation d'être complémentaire à l'offre préexistante. Ensuite, au vu des résultats, l'entreprise peut soit continuer dans cette optique d'ouverture à plusieurs cibles, soit se concentrer sur son offre B2B si celle-ci s'avère beaucoup plus concluante.

En outre, les experts tendent à diverger sur les motivations entraînant un pivot vers le B2B. D'une part, les plateformes visant les particuliers misent sur la masse de clients potentiellement atteignable. Cette dernière est beaucoup plus importante en comparaison avec les clients business (Drouillon, 2020).

En revanche, le volume d'achat des particuliers est bien inférieur à celui des entreprises c'est pourquoi cette stratégie axée sur le B2B permet essentiellement d'arriver plus rapidement à la stabilité et viabilité du BM.

D'autre part, les entreprises plateforme visant les particuliers se confrontent rapidement à une saturation du marché lorsqu'il est question du marché belge ou européen.

Ce type de marchés est en effet plus restreint en comparaison avec des pays tels que les Etats-Unis. De plus, d'autres facteurs entrent en ligne de compte : les marchés en Europe sont fragmentés, très différents d'un pays à l'autre et il n'existe pas de langue commune. Dès lors, ces éléments tendent à ralentir la croissance des plateformes et l'effet de masse recherché avec le B2C. (Hennen, Arbogast, 2020).

Par ailleurs, ce pivot vers le B2B peut être perçu comme une simple modification du segment de clientèle. En réalité, cela implique de nombreuses adaptations dans le business model.

De manière générale, s'il est vrai que les modèles économiques reposant sur une plateforme digitale sont beaucoup plus flexibles que les modèles classiques, il n'en reste pas moins que les interactions entre plusieurs acteurs rendent tout changement beaucoup plus complexe (Arbogast, 2020).

De plus, d'autres éléments du business model doivent évoluer lorsqu'on pivote vers le B2B. Le contenu de l'offre doit être adapté en fonction des besoins plus spécifiques des entreprises.

Le concept de cocréation avec les clients constitue ainsi l'un des moyens permettant de prendre en compte tous les besoins des entreprises (Arbogast, Drouillon, 2020).

La proposition de valeur tend à être plus sécurisée et d'autres services sont également à proposer comme le suivi, l'évaluation, la gestion des demandes, etc.

La monétisation, le pricing et les canaux de communication et vente risquent aussi de se voir adaptés. En effet, les méthodes de prospection, vente et marketing auprès des entreprises sont relativement différentes de celles pour les particuliers. (Drouillon, Arbogast, 2020).

Enfin, il existe plusieurs avantages et inconvénients aux relations B2C et B2B qui doivent être pris en considération lorsqu'un choix entre les deux options se présente.

Nous pouvons ainsi compléter notre analyse grâce à ces quelques points de comparaison supplémentaires exposés par Nurdin et Picamoles (2019).

Tableau 8: Avantages et inconvénients du B2C et B2B

| Avantages | | Inconvénients | Exemples |
|------------|--|---|--|
| B2C | Scalabilité Notoriété Facilité à lever des fonds | Difficile à monétiser Fort besoin en capitaux pour créer la masse critique | Airbnb Uber Blaclacar |
| B2B | Propension à payer des clients Relation à plus long terme | Faible notoriété Coût d'acquisition élevé Longs cycles de vente | Doctolib Criteo Sortlist |

Source : réalisé par l'auteur sur base de Nurdin, C., Picamoles, T., (2019). *Stratégie Start-up: du mythe américain au succès français*. Malakoff : Dunod. Récupéré de <https://books.google.be/books?id=iuQDwAAQBAJ&pg=PT66&lpg=PT66&dq=pivoter+vers+le+B2B&source=bl&ots=OzcRI69Hpc&sig=ACfU3U28SWMUqMMMVrPlzxZUBYXYsZfHDA&hl=fr&sa=X&ved=2ahUKEwj5v5HYs7DmAhWQjqOKHYbADEgQ6AEwA3oECAkQAQ#v=onepage&q=pivoter%20vers%20le%20B2B&f=false>

➤ Les méthodes et outils à utiliser

Lorsqu'une entreprise est amenée à pivoter, différentes approches sont envisageables mais il n'existe pas de méthode bien établie et indispensable. En revanche, tous les experts s'accordent à dire qu'il est préférable d'avoir une structure ou un cadre de référence afin de ne pas faire d'erreurs.

Ainsi, s'inspirer d'expériences réussies, s'entourer de personnes expérimentées et utiliser les bons outils constituent les bases de la démarche (Hennen, 2020).

De plus, les experts conseillent également d'adopter l'approche Lean Startup afin de limiter les risques en minimisant les investissements de départ (Drouillon et Arbogast, 2020).

On peut dire que le pivot repose sur de nouvelles hypothèses qui sont issues des croyances et idées de l'entrepreneur. Afin de transformer ces hypothèses en connaissances, l'expérimentation tend à être l'approche la plus pertinente (Arbogast, Drouillon, Hennen, 2020).

Parmi les approches mentionnées par les experts, le Lean Startup, combinant lui-même plusieurs approches, constitue un cadre pertinent pour initier la démarche du pivot.

Nous pouvons rassembler les différents points de vue des experts quant aux étapes clés que devrait comporter cette démarche.

Tout d'abord, il convient de constater les éléments qui ne fonctionnent pas bien au sein de l'entreprise ou qui pourraient mieux fonctionner. Pour ce faire, l'entreprise doit préalablement déterminer les outils qui lui faciliteront la mesure de ses points faibles, ou dysfonctionnements.

C'est pourquoi, l'usage de métriques ou d'indicateurs se révèle être primordial dans ce cas. Il peut s'agir d'indicateurs financiers ou opérationnels comme le taux de fidélisation, le taux d'acquisition client par rapport au taux de prospect, le churn rate (taux d'attrition), l'évolution de la taille du réseau.

La mise en place de veilles peut également constituer un indicateur clé de l'évolution de l'environnement. L'entreprise peut donc mettre au point une veille concurrentielle, réglementaire, technologique ou encore une veille au niveau des comportements de consommation.

Ensuite, sur base de ces indicateurs, l'entreprise constate les dysfonctionnements et cherche à comprendre comment y remédier. Elle émet ainsi de nouvelles hypothèses quant à son business model qu'elle va pouvoir aller tester sur le marché.

Afin de formaliser les hypothèses, l'usage d'outils comme des canevas est fortement conseillé. D'après les experts, les canevas permettent de représenter les hypothèses et croyances de manière plus synthétique afin de les faire évoluer beaucoup plus simplement. Les canevas comportent ainsi beaucoup d'avantages comme une mise en place rapide, une modification facile, une synthétisation des informations les plus importantes et une représentation visuelle.

Il en existe de plusieurs sortes et concernent différents aspects de l'entreprise comme le business model, la proposition de valeur, la carte d'empathie, etc.

Ces outils s'appliquent également aux plateformes mais peuvent faire l'objet d'adaptation en fonction de leurs spécificités.

Après avoir formalisé ses hypothèses dans un canevas, l'entreprise conçoit l'expérimentation qui permettra de valider les hypothèses.

Dans le Lean Startup, il est question du Produit Minimum Viable (PMV). Il s'agit d'une première version de la solution qui n'est pas encore le produit ou service final mais qui permet de tester sa solution sur le marché le plus rapidement possible.

Afin d'aboutir au PMV, l'entreprise va dans un premier temps effectuer des interviews auprès de clients potentiels en vue de comprendre leurs besoins et récolter quelques premiers feedbacks.

Dans le cas des plateformes, il s'agira d'aller à la rencontre des différents acteurs sur le marché. Au fur et à mesure, les expérimentations tendent à devenir plus concrètes et à se préciser afin de rassembler tous les éléments pour la construction du PMV.

Cette étape doit mobiliser le minimum de moyens possibles en temps, compétences et argent. Cette première solution sera testée par les utilisateurs ciblés et pourra ainsi être améliorée en fonction des feedbacks.

Afin que toutes ces étapes soient objectivables, il est important pour l'entreprise de fixer les objectifs et critères de réussite de chaque expérimentation. Cela permet notamment d'éviter une mauvaise interprétation des feedbacks en raison du biais de confirmation dont les entrepreneurs peuvent faire l'objet. Finalement, le pivot est à considérer comme un processus d'apprentissage avant tout et pas seulement de vente.

II.2 ANALYSE DU PIVOT EN PRATIQUE

Cette seconde partie sera dédiée à l'étude du pivot au sein de trois entreprises de type plateforme afin de comprendre les circonstances qui ont nécessité l'usage des pivots, les types de pivots implémentés et la manière dont ces derniers ont été mis en place au sein de ListMinut, Pootsy et Usitoo.

Le choix de ces entreprises s'est porté sur ListMinut, Pootsy et Usitoo. Ce sont des plateformes qui ont déjà pivoté au moins une fois suite à une expérience sur le marché.

1. ListMinut

La plateforme ListMinut a été fondée afin de permettre à des personnes possédant certaines compétences de les mettre à profit d'autres personnes qui en ont besoin dans leur voisinage. Ces services proposés via une application mobile ont trait à la vie quotidienne comme du jardinage, du bricolage, du babysitting, etc.

Depuis le lancement, le projet a évolué et est passé par différentes phases. L'entreprise a pivoté son business model à plusieurs reprises tout le long de son existence, en modifiant par exemple son modèle de revenus, sa stratégie, sa cible clientèle et certains autres aspects.

De manière générale, elle s'adressait au départ à des particuliers qui, d'un côté de la plateforme font des demandes de services et de l'autre, proposent de répondre à ces

demandes en proposant des prestations de services rémunérées. ListMinut retirait une commission de 20% sur le montant par le client au prestataire.

Ensuite, l'entreprise a effectué un pivot radical en se concentrant sur la cible B2B. Elle proposait aux entreprises une offre personnalisée afin que ces dernières puissent offrir à leurs employés des crédits mensuels à utiliser pour leurs demandes de prestations de services personnels.

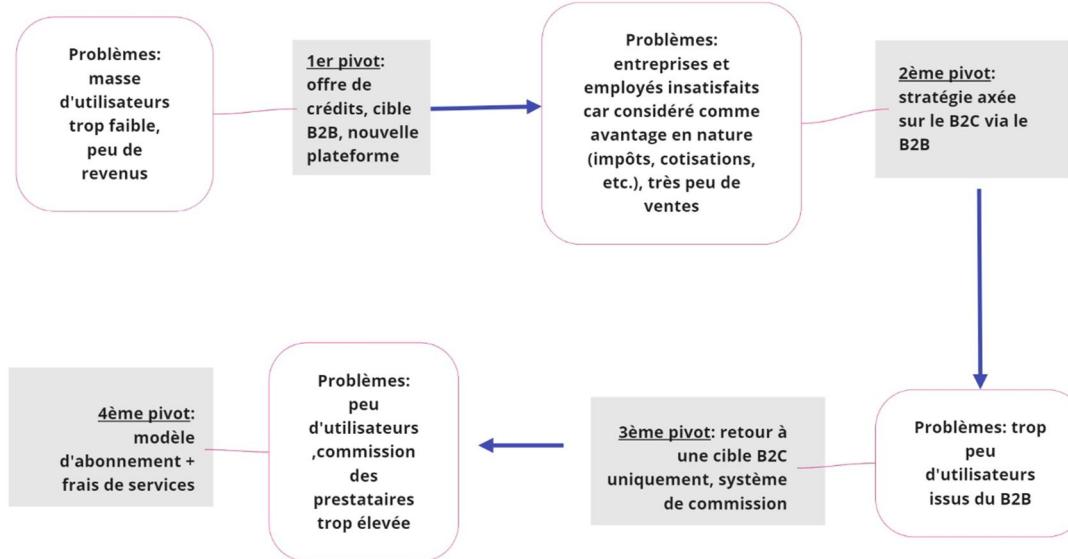
Par la suite, ListMinut a complètement changé sa stratégie et s'est appuyé sur son offre B2B uniquement comme moyen d'attirer des utilisateurs sur la plateforme B2C qui est redevenue leur activité principale.

Le troisième pivot consistait à revenir à leur offre de base à savoir la plateforme pour les particuliers et à réinstaurer le système de commissions sur les prestations de services.

C'est le dernier pivot effectué qui a permis d'obtenir leur business model actuel.

L'entreprise a repensé son modèle de revenus en y incluant une monétisation des interactions des deux faces de la plateforme. D'une part, du côté de la demande de services, le client paie un abonnement mensuel ou annuel. D'autre part, sur la face offreuse, le prestataire paie des frais de services à hauteur d'un pourcentage beaucoup plus faible que la commission initiale.

Cette entreprise a donc effectué plusieurs pivots conséquents afin de faire face aux problèmes survenus lors de son développement. La figure ci-dessous permet de mieux visualiser le développement de l'entreprise au travers de tous ses pivots.



Source : réalisé par l'auteur sur base de Schockaert, J. (2020, 15 juillet). *Cofondateur et CEO de ListMinut*. [Entretien]. Bruxelles (Hangouts).

Lors du pivot vers le B2B, l'objectif premier était de pallier les difficultés financières que l'entreprise rencontrait suite à sa première expérience sur le marché. Le système de

crédits achetés par les entreprises constituait des abonnements beaucoup plus avantageux que la simple commission sur les transactions entre particuliers.

Les revenus générés ont ainsi très rapidement constitué 80% des revenus de ListMinut. Ce nouveau business model a permis à l'entreprise d'assurer sa stabilité financière dans un premier temps avant de poursuivre vers d'autres pistes de croissance.

Selon le CEO de ListMinut, tous ces pivots ont nécessité une phase expérimentale au préalable.

En effet, après avoir décelé les problèmes grâce aux retours des utilisateurs, l'entreprise évalue la récurrence et la pertinence de ces problèmes et réfléchit à une solution.

Elle élabore et teste ensuite sa solution minimum mais tout de même qualitative sur 10% des nouveaux utilisateurs afin de voir les résultats et les différents feedbacks. Lorsque ceux-ci sont plutôt concluants, la proportion d'utilisateurs du nouveau système augmente et ainsi de suite jusqu'à aboutir à changement complet.

Toute cette démarche se fait en consultation avec les utilisateurs, qu'ils soient clients ou prestataires via des emails, contacts téléphoniques, enquêtes et contacts directs dans les locaux de l'entreprise.

2. Pootsy

L'entreprise Pootsy était au départ une simple plateforme permettant à des particuliers de trouver une aide-ménagère professionnelle et employée dans une société de titres-services.

Pootsy proposait ainsi trois applications : une pour la recherche d'aide-ménagères des particuliers, une autre pour la gestion du planning de l'aide-ménagère et une autre pour la gestion des employés de l'entreprise de titres-services.

Pootsy agissait en tant qu'intermédiaire entre les clients finaux (les particuliers) et les entreprises partenaires de titres-services qui désiraient atteindre plus de clients.

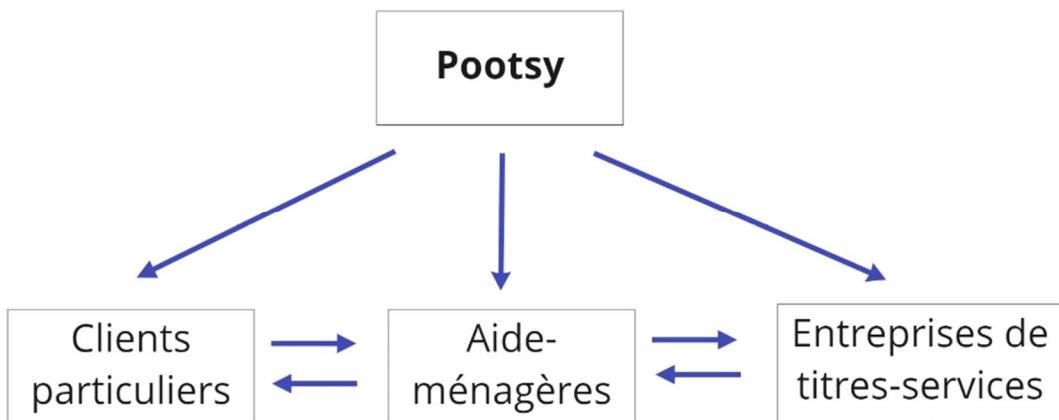


Figure 14: La structure générale de Pootsy
Source : réalisé par l'auteur du mémoire

Après cette première expérience sur le marché, l'entreprise a décelé une opportunité beaucoup plus intéressante grâce aux nombreux retours des entreprises clientes mais également des prospects en cours.

En effet, les entreprises partenaires étaient de plus en plus réticentes à payer pour atteindre seulement quelques clients de plus.

De ce fait, l'entreprise a décidé de se concentrer uniquement sur les besoins de ses clients de type entreprise et développer une offre axée sur le B2B.

Elle a ainsi pivoté tout son business model afin de proposer une offre entièrement personnalisée pour les entreprises de titres-services.

Pootsy est passée d'une plateforme de mise en relation à un logiciel de gestion complet et centralisé pour le quotidien des entreprises. Celui-ci se présente sous la forme d'un SaaS (Software as a service ou Logiciel en tant que plateforme).

Par ailleurs, Pootsy avait décelé de nombreux problèmes qui lui ont permis de mettre en lumière cette opportunité :

- Le manque de traction sur la plateforme pour les particuliers ;
- Le manque de nouveaux clients pour les entreprises de titres-services ;
- La diminution de la propension à payer des entreprises ;
- Le manque d'intérêt auprès de potentiels clients ;
- Le peu de fonctionnalités proposées sur la plateforme pour les entreprises.

Tous ces problèmes ont pu être découverts grâce notamment aux feedbacks des clients mais également lors de la prospection de nouveaux clients qui trouvaient que la plateforme initiale ne possédait pas assez de fonctionnalités propres à leur gestion.

En outre, ce changement complet de business model en proposant une offre entièrement B2B s'est opéré en plusieurs étapes.

Afin de réaliser son pivot, Pootsy s'est alliée à trois partenaires clés en vue de faire de la cocréation. Elle a ainsi développé un prototype sur base des besoins de trois entreprises de titres-services qui ont pu tester l'outil gratuitement et proposer les fonctionnalités dont elles avaient besoin.

De manière générale, l'entreprise utilise beaucoup d'outils numériques comme Asana et notamment l'outil de gestion de projet et de management agile. Les outils de base comme les Business Model Canvas ou encore des outils plus spécifiques aux plateformes comme l'analyse de l'écosystème sont également mis à profit lors de brainstormings.

A la suite de ce pivot radical, l'entreprise parvient à couvrir une part beaucoup plus importante des besoins du marché des titres-services en Belgique.

3. Usitoo

Cette plateforme particulière s'inscrit dans l'économie de fonctionnalité car elle évite aux consommateurs de devoir acheter un objet qui risque de n'être utilisé que très peu de fois. La vision d'Usitoo est avant tout de limiter le gaspillage et les déchets liés aux objets inutilisés.

Elle permet ainsi à des particuliers de se débarrasser de leurs vieux objets en les vendant moins cher à Usitoo en échange de locations gratuites sur la plateforme. Ces objets sont ensuite mis en location sur la plateforme et grâce à un réseau de commerçants, les personnes ayant loué un objet sont mises en relation avec les responsables des Usi-Relais afin de récupérer leur objet. Les interactions entre les différents acteurs sont indirectes mais la plateforme est entièrement dépendante de ce réseau pour exister.

Depuis sa création, l'entreprise a fait évoluer certains aspects de son business model et a ainsi opéré plusieurs pivots concernant notamment les canaux de distribution, le modèle de revenus ainsi que son moteur de croissance.

En effet, son premier pivot consistait à revoir son réseau de relayeurs. Au départ, ces derniers pouvaient être des particuliers ou des commerçants. Suite à de nombreux retours de clients préférant utiliser la seconde option, le canal de distribution tendait s'orienter uniquement vers les commerçants, les particuliers représentant ainsi un coût supplémentaire pour l'entreprise. Le canal de distribution des objets a donc été repensé afin de ne viser que des magasins situés à des endroits stratégiques.

Un second pivot a été effectué concernant la monétisation de la plateforme. Cette dernière était basée sur un abonnement mensuel permettant la location sur la plateforme et un système de points cumulant les montants non utilisés.

Par la suite, la formule a totalement été adaptée pour proposer des cartes prépayées en gardant le système de points mais les retours n'étaient toujours pas aussi positifs. Le modèle a encore pivoté vers une simple transaction avec le système de points.

Finalement, l'entreprise a complètement laissé tomber le système de points pour s'orienter vers un modèle transactionnel basique. Ce dernier est toujours d'application et répond mieux aux besoins des utilisateurs en raison de sa simplicité.

Ainsi, il lui a fallu trois pivots pour arriver à un modèle de revenus stable et viable.

Et ce n'est pas fini, l'entreprise est de nouveau en plein processus de pivot de son business model.

Suite à sa volonté de s'étendre à d'autres villes, Usitoo cherchait un business model réplifiable qui lui permettrait de développer sa croissance mais cela nécessitait des investissements considérables en logistique.

De ce fait, certaines autorités locales se sont tournées vers Usitoo afin de bénéficier également de la plateforme et se sont montrées très convaincantes. Ainsi, pour répondre à cette demande, Usitoo est actuellement en train de pivoter sa plateforme vers un SaaS, un logiciel permettant à toute ville d'avoir accès à sa propre plateforme Usitoo locale.

De manière générale, l'entreprise adopte une approche de développement de projet selon la méthode agile. Elle privilégie ainsi une évaluation continue sur base de données concrètes comme les KPI et autres indicateurs qu'elle a mis en place. Usitoo adopte donc une approche expérimentale pour chaque pivot et teste ainsi ses idées très vite et s'adapte en fonction des résultats obtenus.

II.3 CONCLUSIONS

Finalement, nous pouvons constater que ces trois plateformes, bien qu'elles soient actives dans des domaines différents et possèdent des configurations bien spécifiques, ont à plusieurs reprises pivoté leur business model. Ces pivots sont tantôt incrémentaux tantôt radicaux et peuvent concerner des aspects différents de leurs business models.

Sur base de notre analyse, nous avons pu rassembler de manière chronologique tous les pivots effectués dans le tableau ci-dessous. Ce dernier permet également de mieux visualiser tous les aspects de l'entreprise qui ont également pivoté.

Tableau 9: les types de pivots (P) chez ListMinut, Pootsy et Usitoo

| Type de pivot | ListMinut | Pootsy | Usitoo |
|--|-------------------|--------|--------------|
| Pivot restrictif | | P1 | |
| Pivot extensif | | | P5 |
| Pivot de segment client | P1 - P2 | P1 | P5 |
| Pivot de besoin du client | | P1 | P5 |
| Pivot de plateforme | P1 | P1 | P5 |
| Pivot d'architecture d'entreprise | P1 - P2 | P1 | P5 |
| Pivot de capture de valeur | P1 - P2 - P3 - P4 | P1 | P2 - P3 - P4 |
| Pivot de moteur de croissance | | | P5 |
| Pivot de canal | P1 | | P1 |
| Pivot technologique | | P1 | P5 |

Source : réalisé par l'auteur sur base des interviews

Premièrement, nous observons que lorsque le pivot concerne les besoins du client, pratiquement tous les autres aspects du business model tendent à s'adapter également. Parmi les pivots les plus récurrents, nous retrouvons principalement le changement de cible clientèle, d'architecture d'entreprise et de modèle de revenus.

Au vu des témoignages et de notre analyse des différents pivots effectués par les trois entreprises interrogées, nous pouvons mettre en évidence que le processus du pivot répond la plupart du temps à une problématique rencontrée par les clients, qu'ils soient utilisateurs/acheteurs ou prestataires/vendeurs sur la plateforme. Le pivot peut également constituer le résultat d'une opportunité se présentant à une plateforme afin de mieux répondre aux besoins de son marché.

Concernant le pivot spécifique consistant à s'orienter vers un modèle B2B, nous constatons qu'il s'agit effectivement d'un moyen d'assurer une certaine stabilité financière aux plateformes.

Cela permet en réalité de rendre leur business model viable de manière beaucoup plus rapide mais ne constitue pas le seul et unique moyen. D'une part, les plateformes qui n'ont pas vocation à entretenir des relations B2B peuvent user de cette stratégie afin de pouvoir s'en sortir dans un premier temps et ensuite explorer d'autres pistes grâce à leur stabilité.

D'autre part, les plateformes qui sont parvenues à devenir viable grâce au B2B tendent à développer une offre de plus en plus personnalisée aux entreprises notamment en passant d'une plateforme basique à un SaaS.

En pratique, toutes les entreprises étudiées utilisent l'expérimentation avant d'investir de très gros moyens dans un nouveau projet.

De manière générale, lorsqu'elles font face à un ou plusieurs problèmes remettant en question les hypothèses de base de leur business model et nécessitant un pivot, elles tendent à concevoir de nouvelles hypothèses afin de les tester et déterminer si elles procèderont au pivot.

L'expérimentation appuyée par des rencontres, interviews ou questionnaires visant les clients potentiels est la phase déterminante qui aboutit à l'élaboration d'une solution minimum qui sera également testée par les clients afin d'obtenir des feedbacks.

Des outils numériques et de visualisation peuvent être utilisés en vue d'encadrer cette démarche.

Le pivot doit finalement constituer un processus mesuré grâce à des indicateurs objectivables déterminés au préalable par l'entreprise.

III. ETUDE DE CAS : L'ENTREPRISE WAO

Nous entamons maintenant la partie ayant trait à l'étude de la mise en place du pivot au sein de l'entreprise Waio. Pour ce faire, nous nous sommes inspirés des approches méthodologiques étudiées dans la partie théorique que nous avons enrichies grâce aux apports des experts et entreprises interrogées.

Nous avons également sélectionné des canevas issus du Platform Innovation Kit qui sont spécifiques au business model des plateformes afin de pouvoir analyser toutes les dimensions particulières que requiert ce type de BM.

Afin d'initier cette démarche, il convient d'abord de décrire l'entreprise Waio ainsi que sa plateforme. Nous analyserons ensuite son business model, les problèmes rencontrés par l'entreprise, le contexte et le type de pivot étudié.

Sur base de cela, nous modéliserons les nouvelles hypothèses émises grâce au Platform Idea Canvas.

Nous passerons ensuite à la phase expérimentale durant laquelle nous exposerons les retours clients que nous avons récoltés suite à nos interviews avec les différentes cibles envisagées. Afin de mieux visualiser les besoins de chacune des cibles, nous utiliserons le Stakeholder Persona Canvas.

Parmi les différentes cibles envisagées, nous sélectionnerons celle qui a le plus de potentiel et développerons ainsi une nouvelle proposition de valeur grâce au Platform Value Canvas.

Enfin, nous synthétiserons tous les éléments de cette démarche dans un Platform Business Model Canvas afin de mieux visualiser le nouveau business model vers lequel le processus du pivot peut aboutir. Nous terminerons en proposant quelques recommandations et autres pistes de pivots qui sont envisageables.

III.1 DESCRIPTION GÉNÉRALE DE WAO

L'entreprise Waio a été fondée en 2018 par Gilles Davignon et Bastien Leflere. C'est en 2019 plus précisément que la plateforme Waio a été lancée. Il s'agit d'une marketplace permettant de trouver facilement toutes sortes de produits éco-responsables et éthiques dans le secteur non-alimentaire.

Waio s'inscrit dans une démarche d'accélération de la transition vers une économie circulaire et durable.

L'entreprise permet ainsi à des petits acteurs d'augmenter leurs ventes en proposant leurs produits éco-responsables sur la plateforme. Cette dernière constitue un site internet centralisant tous les produits proposés par les vendeurs et permettant ainsi à des particuliers de faire leurs achats sur une seule et même plateforme. L'entreprise est active en Belgique et en France principalement.

Dès sa création, Waio s'est donné comme mission de proposer le plus large panel possible de produits respectant la planète, la santé et le bien-être des consommateurs et les conditions de travail de ceux qui les fabriquent.

De plus, ils mettent en lumière de petits acteurs (producteurs, distributeurs, marques) qui s'inscrivent dans cette logique mais qui sont très dispersés et peu visibles en ligne.

Ainsi, ils se sont appuyés sur un marché en très forte croissance et dont le poids ne cesse d'augmenter : le e-commerce et plus précisément les marketplaces qui constituent près de 58% des ventes du secteur e-commerce à l'échelle mondiale.

La taille de ce marché en France et en Belgique représente environ 100 milliards d'euros dont plus de 2 milliards d'euros dans le secteur des produits durables c'est pourquoi Waio allie le challenge environnemental à celui des marketplaces (voir ANNEXE XII : Documents internes de Waio).

De plus, Waio se différencie de la plupart des autres marketplaces en ne proposant que des produits non-alimentaires issus de vendeurs sélectionnés rigoureusement. Ces derniers doivent partager les valeurs principales que l'entreprise s'est fixée à savoir :

- L'éco-conception ;
- Le local ;
- Le sans produits toxiques ;
- Le bio ;
- L'équitable ;
- Le bien-être animal.

Concernant les membres de l'entreprise, Waio est une jeune équipe composée des deux cofondateurs :



Gilles Davignon, fort de ses dix années d'expérience dans le milieu bancaire et des fonds d'investissement, est en charge de plusieurs aspects différents de l'entreprise : la plateforme, les vendeurs, l'aspect technologique et le business development.



Bastien Leflere dispose d'une forte expérience dans le domaine du e-commerce et a également été directeur financier de Exki. Il s'occupe de la plateforme, des aspects Growth Hacking et financiers ainsi que du business development.

L'équipe s'est agrandie petit à petit et dispose de plusieurs profils différents notamment dans :

- Le marketing digital ;
- L'expérience utilisateur ;
- La communication et la création de contenu ;
- L'optimisation des moteurs de recherche.

Elle est également complétée par des étudiants en charge de l'opérationnel comme la maintenance des produits sur la plateforme. Enfin, Waio fait appel à des partenaires privilégiés dans le domaine de la durabilité et du changement climatique comme Climact afin d'être conseillé au mieux sur tout l'aspect environnemental.

L'activité principale de l'entreprise repose sur sa plateforme. Waio étant une marketplace, le cœur de son activité consiste donc à gérer sa plateforme. Afin, de mieux cerner son fonctionnement, nous la détaillerons au prochain point.

III.2 DESCRIPTION DE LA PLATEFORME

Waio est une plateforme de type marketplace ou, selon les typologies expliquées dans la partie théorique, une plateforme transactionnelle et de vente. De manière générale, elle permet à des vendeurs de proposer leurs produits sur la plateforme afin d'atteindre plus de clients.



Figure 15: Structure d'une plateforme de type marketplace

Source : Venaut, N. (2015). *LIVRE BLANC MARKETPLACE. J'y vais, J'y reste, Je développe*. Paris : VNC Online. p. 10. Récupéré de <https://www.vnconline.com/article/tout-savoir-marketplace.html>

Ce genre de plateformes est très répandu et peut rassembler différents acteurs. La plupart des marketplaces sont de type B2C (Business-to-Consumer) dans lesquelles ce sont des vendeurs professionnels qui proposent leurs produits à des particuliers.

Mais, il existe également les plateformes C2C (Consumer-to-Consumer) où acheteurs et vendeurs sont tous deux des particuliers. Enfin, les marketplaces B2B (Business-to-Business) constituent également tout un marché mais sont de nature plus discrète et donc inaccessibles au grand public car les transactions ont lieu entre professionnels uniquement (Venaut, 2015).

Concernant Waio, la plateforme permet à des vendeurs professionnels seulement de vendre leurs produits à des particuliers et s'inscrit donc dans un modèle B2C. La particularité de l'entreprise réside dans la spécialisation des produits proposés et le choix minutieux des vendeurs en accord avec les principes et valeurs qu'elle défend.

De plus, le catalogue disponible est très large et compte actuellement plus de dix mille produits non-alimentaires issus de catégories différentes pouvant ainsi aller des cosmétiques à l'électronique en passant par les jouets pour enfants.

Au niveau du fonctionnement technique de la plateforme, Waio repose sur un système relativement complexe en raison de l'utilisation de plusieurs plateformes en réalité. L'entreprise n'a donc pas développé ses propres outils informatiques en interne mais s'est appuyée principalement sur des solutions de logiciels prédéfinis facilitant la création et la gestion de sa propre plateforme.

De ce fait, le client final (acheteur) utilise une plateforme visible à savoir le site internet de Waio qui est généré par la plateforme Shopify. Cette dernière est spécialisée en solutions de plateforme e-commerce sous format SaaS.

Du côté vendeur, Waio utilise la plateforme Jetti qui lui permet de gérer tout l'aspect inventaire, prix, produits et refacturation. Celle-ci facilite la récupération de toutes les informations concernant les produits que les vendeurs souhaitent proposer. Tous ces outils sont reliés et communiquent les informations grâce à des API (Application Programming Interface) ou interface de programmation d'application qui facilitent les interactions entre deux logiciels différents.

Par ailleurs, cette solution n'a pas été optimale dès le lancement de la plateforme en juin 2019. Au départ, les deux cofondateurs ont misé sur un développement progressif en s'alliant avec seulement deux vendeurs. Ils ont ainsi mis au point une version bêta destinée à être testée par leur entourage afin de l'améliorer sur base des commentaires. Il s'agissait de leur produit minimum viable. Ensuite, ces améliorations ont été mises en place les mois suivant le lancement afin d'aboutir à la plateforme actuelle.

Passons à présent à l'analyse du business model de Waio.

III.3 BUSINESS MODEL DE WAO

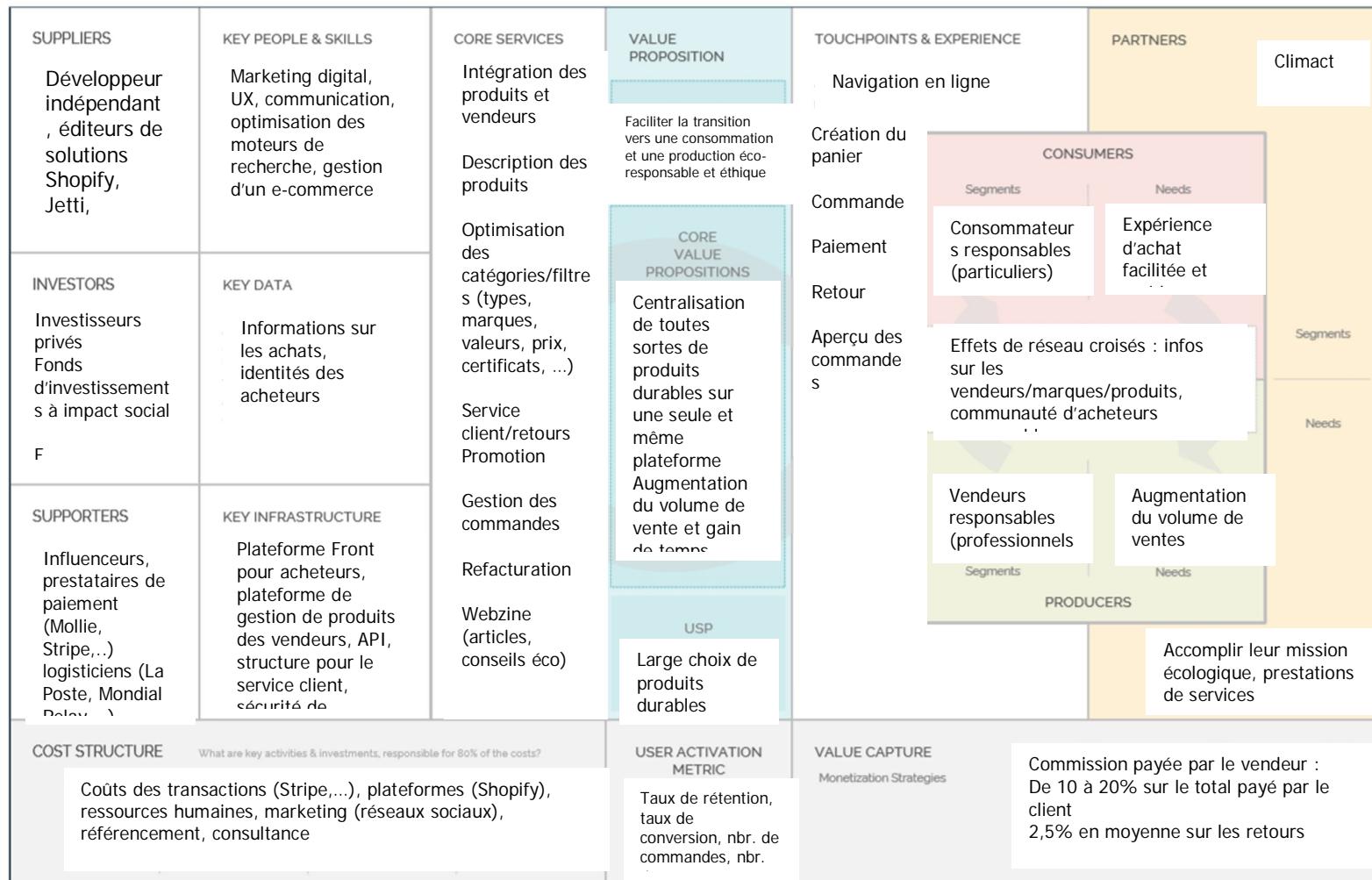
Afin de mieux comprendre le fonctionnement général de Waio, nous allons présenter le business model de l'entreprise et les différentes composantes de ce dernier. Pour ce faire, il existe plusieurs possibilités de représentation du BM comme évoqué plus haut. Nous avons opté pour le Platform Business Model Canvas que nous avons sélectionné parmi les outils du Platform Innovation Kit.

Cet outil permet de mettre en évidence les spécificités des business models de plateforme en détaillant les différentes composantes primordiales au développement de la plateforme.

Ce canevas est très complet et rend compte de la complexité de ce type de business model. Il facilite également une adaptation à tout type de plateforme.

Il se compose de 14 blocs :

- Proposition de valeur : offre principale, mission de l'écosystème, proposition unique de vente
 - Partenaires/Utilisateurs : producteurs et consommateurs
 - Points de contact/expérience
 - Effets de réseau
- Créent la valeur
-
- Personnes et compétences clés
 - Informations clés
 - Infrastructure clé
 - Services principaux
 - Fournisseurs
 - Investisseurs
 - Supporters
- Délivrent la valeur
-
- Stratégies de monétisation
 - Structure de coûts
 - KPI : mesure des utilisateurs actifs
- Capturent la valeur



Figure

Source : rempli par l'auteur via <https://platforminnovationkit.com/> et sur base des documents internes, échanges et observations directes de l'entreprise

III.4 ANALYSE DU BUSINESS MODEL ET DES PROBLÈMES RENCONTRÉS

Au vu de tous les éléments exposés au point précédent, nous constatons que le business model de l'entreprise Waio est de type intermédiaire.

En effet, la plateforme exerce un contrôle relativement élevé notamment au niveau de la description des produits ou encore dans leur promotion.

Ainsi, le BM suit plutôt le modèle « supplier ». Dans ce type de modèles, les flux de valeurs de la plateforme sont principalement issus du côté de l'offre. En effet, les produits proposés par les vendeurs constituent le cœur de la plateforme.

De ce fait, Waio peut tirer profit des effets de réseau croisés. Plus l'offre de produits et le catalogue en ligne augmentent, plus les acheteurs ont recours à la plateforme pour faire leurs achats.

De même, plus la plateforme a du succès et attire d'autres acheteurs, plus le nombre de vendeurs souhaitant rejoindre la plateforme augmente et ainsi de suite.

Par ailleurs, l'entreprise s'appuie sur la mise en relation des clients particuliers et des vendeurs professionnels. Elle ne possède donc pas les produits échangés car elle n'agit qu'en simple intermédiaire entre ces deux acteurs.

Waio permet ainsi aux clients de passer commande mais ce sont les vendeurs qui se chargent de l'envoi du colis. De ce fait, lorsqu'un client commande plusieurs produits qui sont proposés par des vendeurs différents, sa commande est bel et bien réglée en une seule fois sur le site mais sera livrée en plusieurs colis.

Chacun des vendeurs se charge de l'envoi de ses propres produits indépendamment des autres vendeurs ce qui occasionne pour le client des délais de réception différents et plusieurs colis séparés. De nombreux clients ne comprennent pas ce système et déplorent cette multiplicité des colis notamment en raison des déchets qu'ils engendrent. Ainsi, beaucoup de retours clients font l'objet de ce type de remarques et constituent une problématique sur laquelle l'entreprise s'est penchée.

De plus, Waio se retrouve également confrontée à un autre problème émanant du côté des vendeurs cette fois-ci. 80% d'entre eux constituent des distributeurs qui vendent divers types de produits issus de marques différentes et les 20% restant représentent des marques qui vendent leurs propres produits. Les distributeurs sont de plus en plus enclins à refuser de vendre certains de leurs produits via Waio en raison de plusieurs éléments :

- Le nombre trop faible de produits commandés par les clients ;
- Les coûts d'envoi trop conséquents à supporter pour le peu de produits vendus ;
- La marge trop faible réalisée sur les ventes via Waio.

Face à ce double problème, deux options ont été envisagées par Waio. L'entreprise peut soit décider d'acheter directement auprès des marques le même type de produits que les

distributeurs ne veulent plus vendre sur la plateforme, soit passer à un modèle de consignation des stocks.

Waio a fait le choix récemment de suivre la seconde option et ainsi pivoter vers un modèle de consignation. Ce système confère à l'entreprise un contrôle plus élevé de son offre de produits sans pour autant devoir les acheter. En effet, il s'agit d'un système où les marques acceptent de mettre en dépôt leurs produits auprès de Waio tout en gardant la propriété dessus.

Par conséquent, l'entreprise n'est plus exposée aux risques liés aux distributeurs ne souhaitant plus vendre sur la plateforme. De plus, lorsqu'un client de la plateforme commande plusieurs produits de vendeurs différents, celui-ci pourra recevoir toute sa commande en un seul colis ce qui augmente considérablement son expérience utilisateur.

Ce premier pivot effectué par l'entreprise a permis de mettre en lumière une opportunité peu envisageable à ses débuts : s'orienter vers un modèle B2B.

Maintenant que l'entreprise est devenue un acteur plus connu sur le marché, les marques acceptent de plus en plus de travailler en consignation avec Waio.

Ce système constitue de ce fait un moyen plus sur d'assurer le maintien de l'offre de produits sur la plateforme. Dès lors, l'entreprise est à même de cibler des clients professionnels qui requièrent un niveau de service plus élevé.

C'est dans cette perspective que l'entreprise pourrait initier son deuxième pivot en se spécialisant en tant que marketplace B2B. D'une part, ses vendeurs constitueront des marques professionnelles avec qui elle travaille déjà mais également de nouvelles. D'autre part, ses acheteurs seront des entreprises ou autres acteurs professionnels.

Cette démarche est motivée par plusieurs raisons :

- La commission initialement fixée avec les vendeurs ne dépasse pas les 20% et est donc trop faible pour que Waio puisse y gagner au change ;
- Les montants payés par les clients particuliers ne représentent pas de gros volumes ce qui ne permet pas à Waio de retirer une marge conséquente sur son offre B2C ;
- Le développement d'une offre à destination des entreprises peut permettre à Waio d'augmenter ses revenus de manière plus rapide en raison des volumes de vente plus conséquents ;
- Le marché des marketplaces B2B est très porteur et son poids dans l'économie mondiale ne cesse d'augmenter.

En effet, d'après une étude réalisée par l'organisation McKinsey en 2018, le poids des écosystèmes de plateformes représentera 60 billions \$ de chiffre d'affaires dans le monde d'ici 2025.

Le poids attribué aux marketplaces B2B (9,4 billions \$) s'élève à plus de 15% du total comme on peut le voir sur la figure ci-dessous.

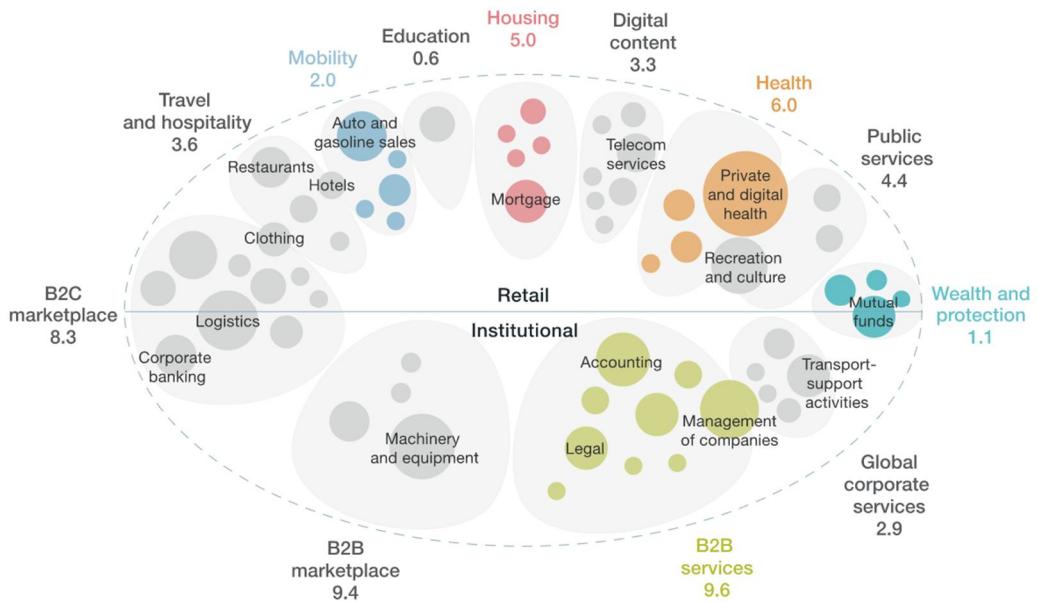


Figure 17: Poids des écosystèmes plateformes dans le monde en 2025 (en billions de \$)

Source : Catlin, T. et al. (2018). *Insurance beyond digital: The rise of ecosystems and platforms*. Récupéré de <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/insurance-beyond-digital-the-rise-of-ecosystems-and-platforms>

Dans la suite de ce travail, nous allons utiliser différents outils nous permettant d'encadrer notre étude de ce potentiel pivot du business model de Waio vers le B2B.

Commençons par l'étape d'élaboration des nouvelles hypothèses à l'aide du Platform Idea Canvas.

III.5 ELABORATION DES NOUVELLES HYPOTHÈSES : LE PLATFORM IDEA CANVAS

Au vu des approches théoriques étudiées et des apports des experts concernant le processus du pivot, nous avons fait le choix d'analyser les nouvelles hypothèses formulées par l'entreprise suivant la structure du Platform Idea Canvas.

Ce canevas est issu du Platform Innovation Kit développé par Matthias Walter et son équipe d'experts depuis 2015. Ce kit est utilisé par de nombreuses entreprises, startups, incubateurs et écoles de commerce dans le monde afin de mieux comprendre et développer des business models de plateforme (Walter, 2019).

Le platform Idea Canvas permet de rassembler et organiser les idées et hypothèses émises par les entrepreneurs afin de prendre en compte toutes les composantes essentielles au business model. Cet outil sera utilisé afin d'exposer les nouvelles hypothèses émises par Waio en vue d'envisager un pivot vers le B2B.

L'idée générale émise par l'entreprise est de pouvoir développer une marketplace B2B spécialisée en produits éco-responsables et plus particulièrement en produits cosmétiques certifiés bio.

Parmi tout son catalogue, l'entreprise souhaitait se concentrer sur un type de produits de consommation possédant de larges gammes et dont l'utilisation est récurrente. Elle vise principalement deux types d'acteurs : les marques de cosmétiques bio et les entreprises susceptibles d'utiliser ou revendre ce type de produits.

Parmi ces dernières, l'accent a été mis sur les professionnels dans le secteur des épiceries bio, pharmacies et instituts de beauté (voir ANNEXE XII : Documents internes de Waio).

Les hypothèses ou éléments à tester concernant cette nouvelle offre B2B sont les suivantes :

- Plateforme en ligne, simple d'utilisation et intuitive ;
- Diversité des produits sélectionnés ;
- Sélection de cosmétiques certifiés bio ;
- Centralisation des commandes sur une seule et même plateforme ;
- Gestion facilitée (1 seule facture par ex.) ;
- Pas de minimum de commande ;
- Paiement différé (30 jours) ;
- Ristourne en fonction ;
- Consignation des stocks ;

Nous analysons dans le canevas ci-dessous toutes les dimensions qui seront testées sur le terrain à savoir :

- La proposition de valeur principale et la mission ;
- Les « consommateurs » correspondent ici aux acheteurs professionnels ;
- Les « producteurs » sont les vendeurs ;
- Les partenaires ;
- Les activités clés ;
- Les ressources clés ;

- Le marché potentiel/adressable ;
- Le modèle de revenus/monétisation.

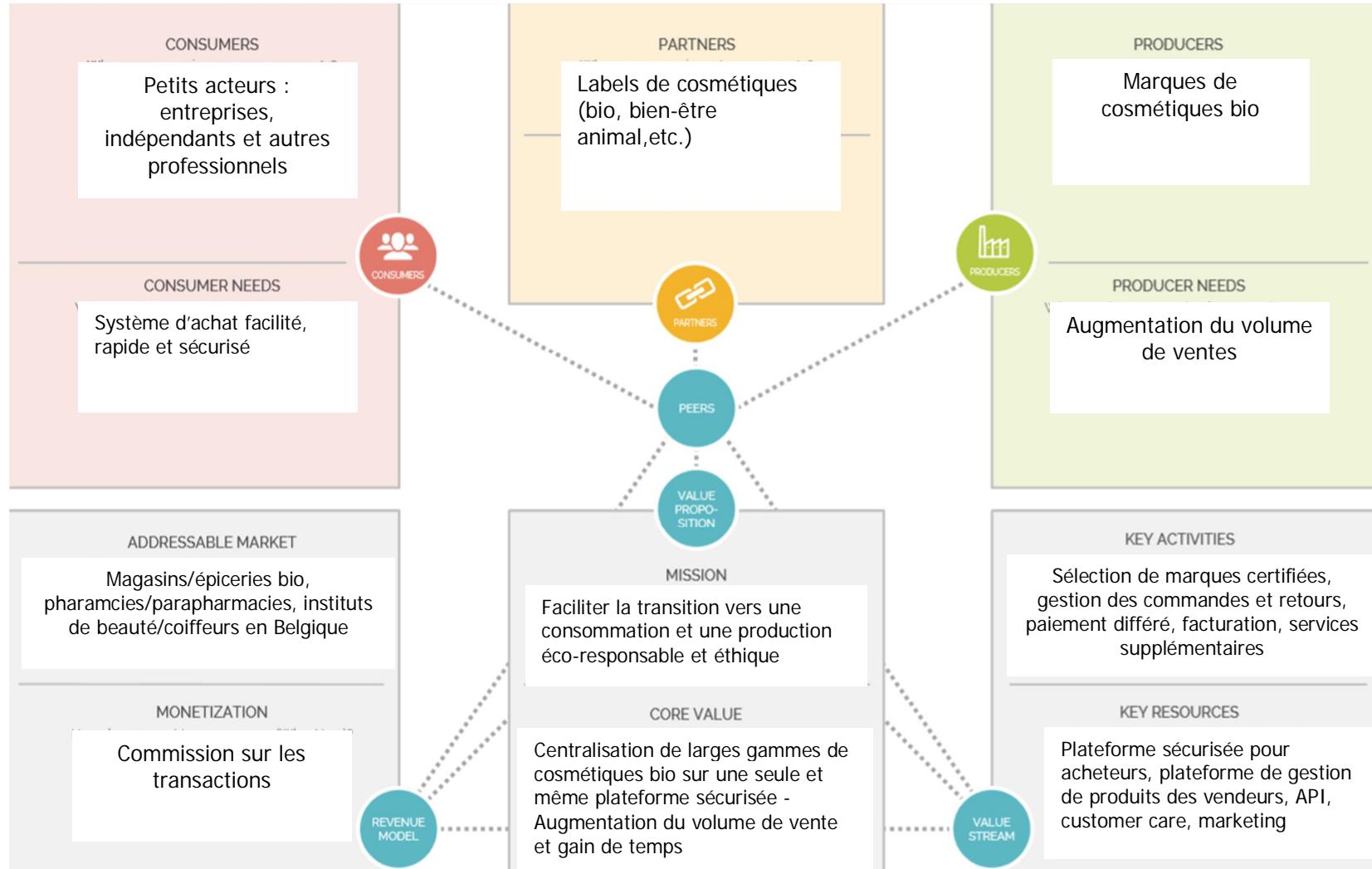


Figure 18: Platform Idea Canvas de Waio

Source : rempli par l'auteur via <https://platforminnovationkit.com/> et sur base des documents internes de l'entreprise

III.6 PHASE D'EXPÉRIMENTATION : LE STAKEHOLDER PERSONA CANVAS

Après avoir exposé les hypothèses de base, nous pouvons passer à la phase expérimentale qui consiste à confronter les idées ci-dessus aux besoins réels des clients.

Pour ce faire, les interviews constituent un moyen facile à mettre en place afin de récolter des feedbacks le plus rapidement possible. Lorsqu'un pivot vers le B2B est envisagé, il est d'autant plus nécessaire de bien comprendre les besoins de ce marché spécifique qui est complètement différent de celui de la cible de départ à savoir les particuliers.

Ainsi, les approches méthodologiques du type Design Thinking et Customer Development étudiées dans la partie théorique permettent de définir les fondements de cette phase : comprendre les besoins réels des clients et déterminer comment la solution proposée peut y répondre.

L'objectif est de déterminer pour quel secteur la solution répond le mieux et les éventuels éléments supplémentaires à prendre en compte.

Afin de mettre en exergue les éléments d'analyse principaux, nous utilisons le Stakeholder Persona Canvas qui combine notamment des outils généralement utilisés dans le Design Thinking comme les cartes d'empathie et les personas destinés à mieux connaître ses clients.

Cet outil rejoint également le Value Proposition Canvas développé par Osterwalder et Pigneur permettant de mettre en évidence un éventuel Product Market Fit ou adéquation entre le produit et le marché.

Ainsi sur base des interviews réalisées, nous allons organiser les résultats suivant les différentes composantes du canevas :

- Les « jobs » : toutes les actions qui doivent être réalisées dans le cadre de l'activité ;
- Les « gains » : buts, avantages ou attentes recherchés dans la réalisation des jobs ;
- Les « pains » : difficultés, risques ou obstacles rencontrés durant les jobs ;
- Les « gain creators » : éléments de solution qui génèrent des gains ;
- Les « pain relievers » : éléments de solution qui diminuent les pains ;
- Les « drivers of change » : incitants au changement, enjeux ;
- La « contribution » : la valeur que les acteurs peuvent amener à la plateforme.

Il convient de distinguer les pains, gains et jobs pour chacun des acteurs composant l'écosystème de la plateforme à savoir d'une part les marques bio et d'autre part, les épiceries bio, pharmacies et instituts de beauté. Plus les pains et gains sont proches du cercle, plus leur importance est considérable.

Ainsi, il sera aisé de comparer ces besoins aux éléments de la solution proposée qui génèrent ces gains et diminuent ces pains. Les éléments répondant le mieux aux différents besoins sont également situés près du centre.

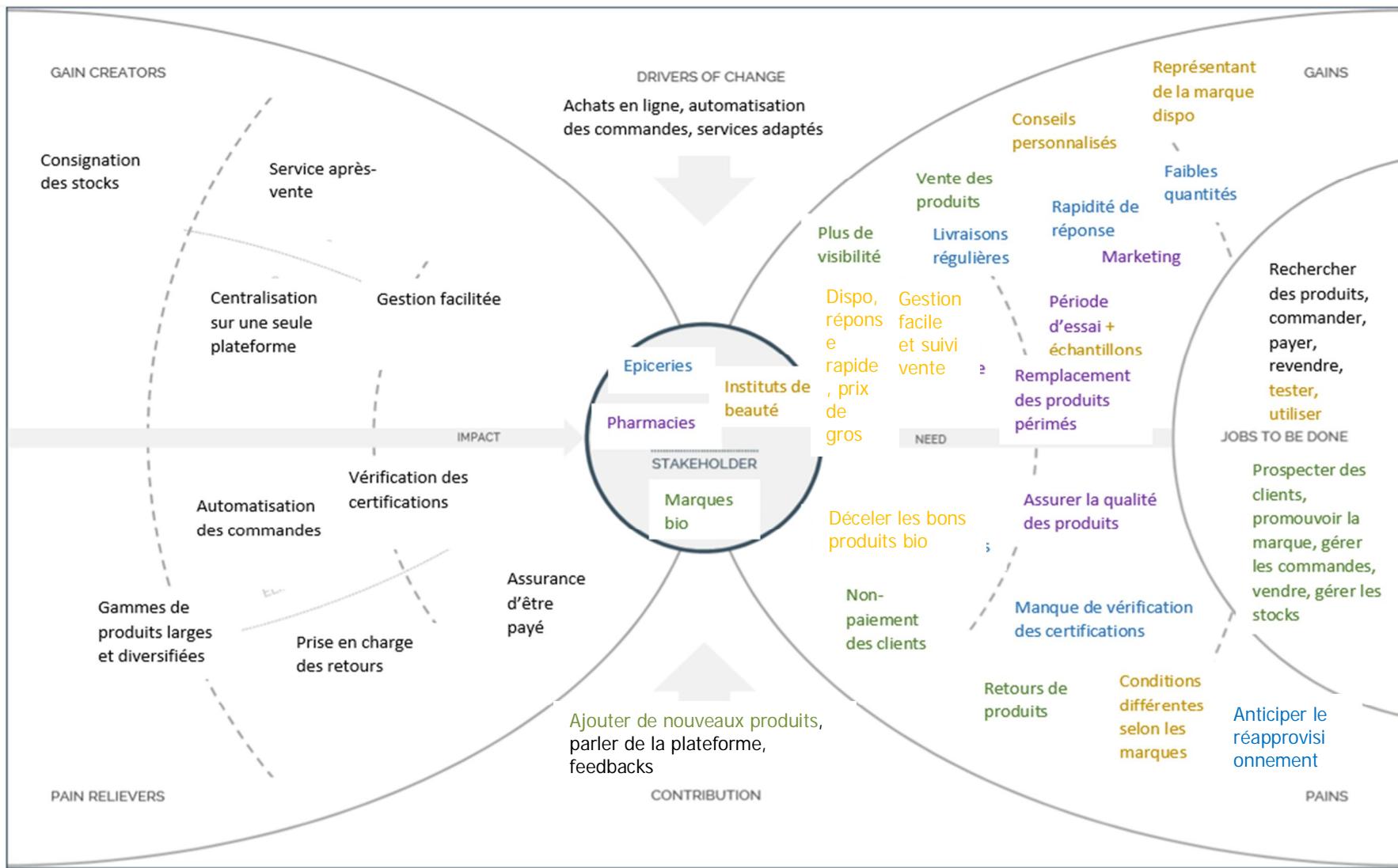


Figure 19: Stakeholder Persona Canvas des différents acteurs

Source : rempli par l'auteur via <https://platforminnovationkit.com/> et sur base des interviews

III.7 NOUVELLE PROPOSITION DE VALEUR : LE PLATFORM VALUE CANVAS

L’analyse des besoins réalisée grâce au Stakeholder Persona Canvas nous permet de constater que les besoins qui sont les plus susceptibles d’être pris en compte par la solution constituent pour la plupart ceux des instituts de beauté. En effet, les besoins principaux constituent :

- Les services comme le suivi des ventes ;
- La rapidité des livraisons ;
- L’attractivité des prix ;
- La sélection de produits de qualité.

Elle permet également de déceler tout le potentiel de cette cible qui s’est montrée particulièrement ouverte à ce type de propositions nous permettant ainsi de valider les hypothèses émises quant à leurs besoins.

Les instituts de beauté sont de petits acteurs qui, non seulement achètent les produits pour les utiliser dans le cadre de leur activité mais également en vue de les revendre à leurs clients.

Ce marché constitue celui qui s’est montré le plus enclin à nécessiter une solution d’achat et de commande facilitée ainsi qu’un large catalogue de cosmétiques bio certifiés par des labels.

Par ailleurs, d’autres besoins ont été décelés.

Parmi ces derniers, la volonté de bénéficier de services supplémentaires comme des conseils personnalisés, un période d’essai ou encore des échantillons de produits constituent de nouvelles pistes à prendre en compte par l’entreprise afin de compléter au mieux sa proposition de valeur.

Ainsi, tous ces éléments constituent les aspects qui permettent d’adapter la proposition de valeur au mieux afin de limiter les risques liés au lancement d’une offre inadaptée aux besoins réels des clients.

De ce fait, le Platform Value Canvas ci-dessous synthétise toutes les dimensions de la nouvelle proposition de valeur réadaptée aux besoins de la cible qui présente le plus de potentiel à savoir les instituts de beauté.

Cet outil permet de rendre compte de tout l’écosystème de la plateforme (acheteurs, vendeurs, partenaires et propriétaire de la plateforme), de la valeur créée et échangée par chacun des acteurs et leurs différents besoins.

Il met en lumière les éléments réciproques de la proposition de valeur qui constitueront la base du business model.

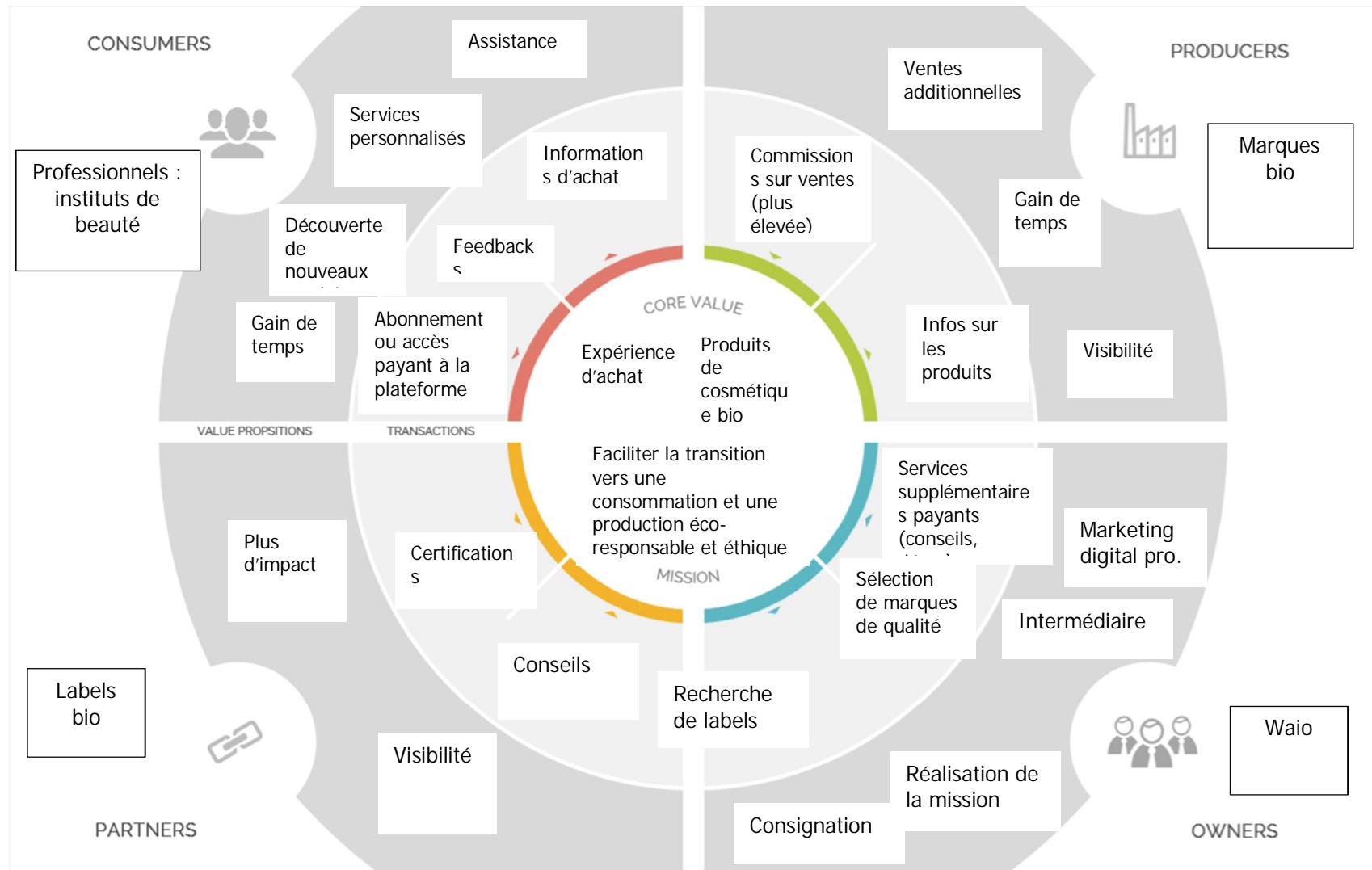


Figure 20: Platform Value Canvas de Waio

Source : rempli par l'auteur via <https://platforminnovationkit.com/> et sur base des interviews

III.8 APERÇU DU NOUVEAU BUSINESS MODEL : LE PLATFORM BUSINESS MODEL CANVAS

Enfin, la dernière étape de notre démarche consiste à boucler le processus du pivot en reprenant le business model initial et en l'adaptant au vu des apprentissages considérables retirés des étapes précédentes.

Afin de pouvoir entretenir des relations avec les entreprises (marques et instituts de beauté), il est nécessaire de revoir l'organisation de plusieurs aspects de la plateforme. En effet, le passage au B2B n'est pas un simple changement de cible clientèle. Il implique une réorganisation de l'entreprise en fonction des besoins spécifiques des clients professionnels.

Le côté vendeur qui constituait déjà un type d'acteur professionnel dans le modèle précédent (distributeurs et marques de toutes sortes) ne fait pas l'objet d'un changement conséquent.

Les marques déjà présentes constituent la base de vendeurs sur laquelle Waio peut s'appuyer en se concentrant tout de même sur celles vendant des cosmétiques. Par la suite, en misant sur les effets de réseau notamment, Waio peut attirer d'autres marques spécialisées en cosmétiques certifiés bio.

En ce qui concerne le côté acheteur, le changement est radical. La cible visée à savoir les instituts de beauté fonctionne différemment et n'éprouve pas les mêmes besoins que les particuliers.

Leur utilisation de la plateforme s'effectue dans le cadre de leurs activités professionnelles et requiert donc des fonctionnalités supplémentaires comme indiquées dans le bloc « Expérience » du Platform Business Model Canvas ci-dessous.

De plus, le modèle de revenus doit également être adapté. En effet, le système de consignation des stocks de marques permet à Waio d'augmenter sa marge en comparaison avec la commission retenue sur les ventes des distributeurs.

Ces derniers devaient prendre en charge l'envoi des colis mais le système de consignation du stock des marques permet à Waio de sous-traiter cette étape et ainsi demander une commission plus élevée à la marque qui peut ainsi être de l'ordre de 30% d'après le cofondateur de Waio.

Du côté des acheteurs professionnels, l'entreprise peut envisager un système d'abonnement annuel à la plateforme afin d'accéder au catalogue de cosmétiques certifiés bio.

Sur base du Platform Business Model Canvas, nous pouvons mettre en évidence toutes les autres composantes du BM qui ont également dû être adaptées suite au pivot vers le B2B.

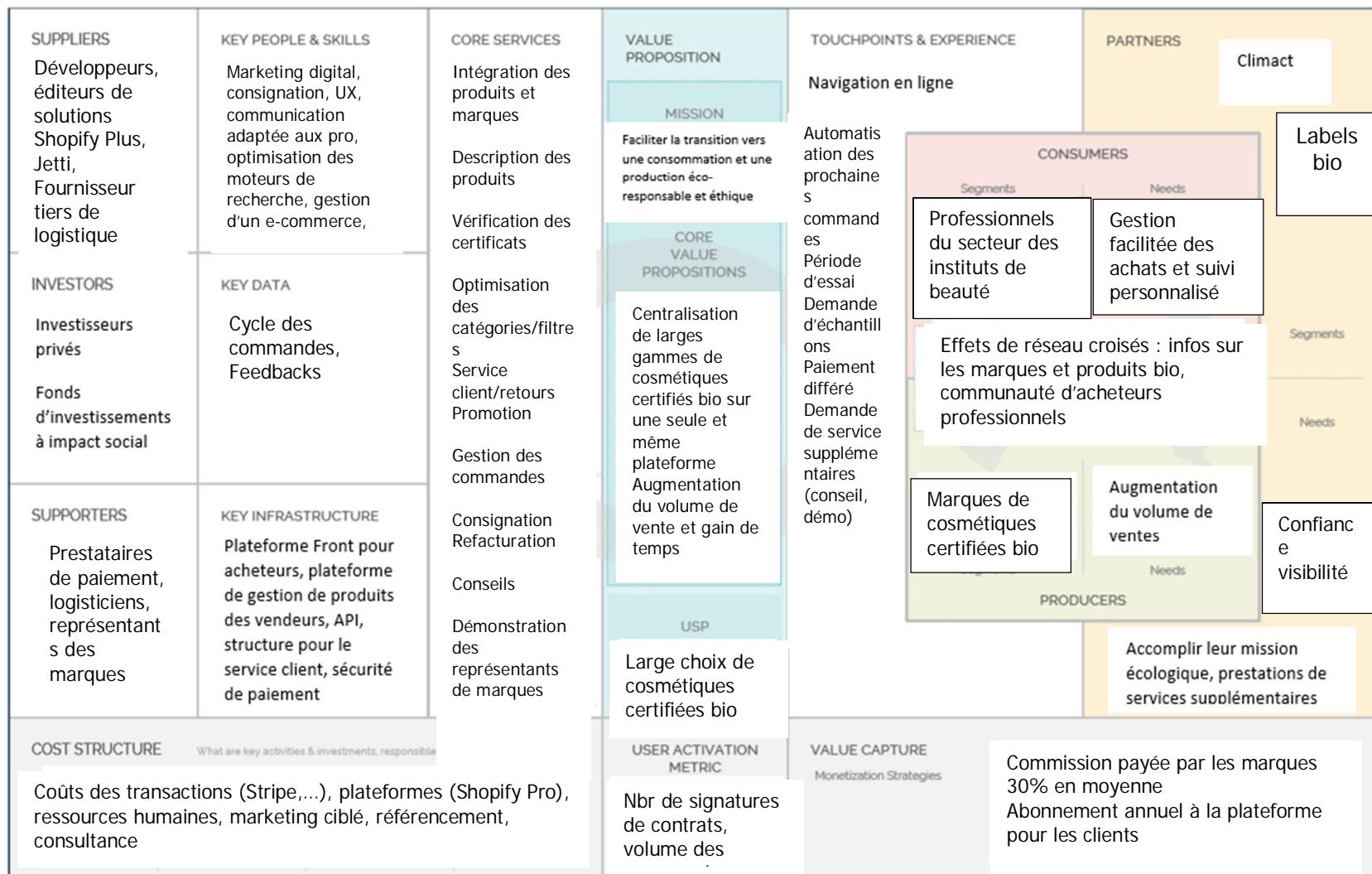


Figure 21: Nouveau Platform Business Model Canvas de Waio

Source : rempli par l'auteur via <https://platforminnovationkit.com/> et sur base des documents internes et interviews

III.9 RECOMMANDATIONS ET AUTRES PISTES POSSIBLES

La proposition de BM au point précédent constitue le fruit de notre démarche et il serait intéressant pour Waio de développer par la suite sa « plateforme minimum viable ».

Sur base de notre analyse, l'entreprise pourrait poursuivre ce processus d'apprentissage et commencer à tester réellement la solution que nous avons développé en la proposant à seulement quelques entreprises au début.

Pour ce faire, Waio bénéficie déjà de la technologie utilisée dans le cadre de ses activités B2C.

Ainsi, l'entreprise pourrait dans un premier temps utiliser sa plateforme Shopify et en particulier ShopifyPlus qui est mieux adaptée aux entreprises.

Cette première version permettrait d'obtenir des feedbacks rapidement afin de pouvoir effectuer les améliorations et ainsi optimiser l'expérience des clients pour pouvoir la proposer à d'autres entreprises.

De plus, au vu des résultats obtenus dans la première partie de ce travail à l'issu de nos interviews avec les experts et entrepreneurs, nous pouvons également suggérer à Waio de développer son propre SaaS.

En concentrant ses efforts sur quelques cibles de type entreprise et en leur proposant de faire une cocréation, Waio pourrait ainsi développer son propre SaaS entièrement pensé pour la gestion quotidienne des commandes, stocks et ventes de ces entreprises.

Ce type de pivot technologique est considérable et demande un investissement à plusieurs niveaux (temps, argent, ...) mais est envisageable si l'entreprise est stable financièrement. C'est pourquoi, le pivot vers le B2B peut se révéler être un tremplin vers un autre pivot de type technologique si son nouveau business model est assuré.

Par ailleurs, l'entreprise a développé au fil de sa première année d'activité de très nombreuses compétences en termes de marketing digital. En effet, elle s'occupe de la promotion des produits de tous ses vendeurs et multiplie les stratégies de communication autour des thématiques environnementales et éco-responsables.

Ainsi, en s'appuyant sur ses compétences et ressources disponibles, elle pourrait également envisager de se spécialiser dans les services de marketing digital orienté vers le durable.

La situation environnementale actuelle nécessite que les acteurs du changement comme les marques éco-responsables développent une plus grande visibilité afin de pouvoir sensibiliser plus de personnes. Ce pivot serait radical mais s'inscrirait parfaitement dans la vision actuelle de l'entreprise.

IV. DISCUSSION DES RESULTATS

Dans cette partie, nous allons tenter de répondre aux hypothèses émises au début de notre travail au vu des résultats que nous avons obtenu à l'issu de notre application au terrain.

Les hypothèses émises étaient :

- Une entreprise de type plateforme pivote son business model afin de mieux répondre aux besoins de son marché ;
- Afin d'assurer sa viabilité financière, une entreprise de type plateforme tend à pivoter son offre et son modèle de revenus vers le B2B ;
- Lorsqu'une entreprise de type plateforme pivote son business model, elle adopte une approche méthodologique en utilisant les outils adéquats.

Nous avions dans un premier temps exposé nos résultats quant aux points de vue des experts et des expériences du pivot en pratique au sein des trois startups étudiées.

Nous avons pu mettre en évidence que le processus du pivot répond la plupart du temps à une problématique rencontrée par les clients, qu'ils soient du côté de l'offre ou de la demande. Il convient néanmoins de nuancer cette affirmation car tous les besoins des clients ne font pas systématiquement l'objet d'un pivot de la part de l'entreprise.

Il s'agit plutôt pour elle d'atteindre ce qu'on appelle l'adéquation entre l'offre et le marché et donc d'axer son pivot sur les éléments de son offre qui sont les plus susceptibles de répondre à certains des besoins du marché qui seront ciblés.

Nous pouvons également déceler ce type de pratique au sein de l'entreprise Waio qui a souhaité pivoter vers un modèle de consignation de stock en réponse aux nombreux retours des clients souhaitant recevoir un colis unique. Tous ces éléments nous permettent donc de confirmer notre première hypothèse.

Ensuite, pour ce qui a trait au pivot vers un modèle B2B à savoir la réorientation de sa cible vers les entreprises, ce dernier est effectivement perçu par les entreprises comme un moyen d'obtenir une stabilité dans les revenus occasionnés et ainsi atteindre la viabilité financière. Ce type de pivot peut donc être motivé par une volonté des entreprises d'assurer leur viabilité financière mais de manière plus rapide seulement.

Il peut tout autant s'agir d'une stratégie temporaire afin de dégager une source de revenus plus conséquente que d'un moyen d'assurer sa viabilité financière et ainsi pérenniser le business model de l'entreprise.

Notre deuxième hypothèse tend donc à se confirmer dans la mesure où elle ne constitue pas le seul moyen possible.

Concernant notre dernière hypothèse, les résultats que nous avons récoltés dans la première partie de notre application terrain s'orientent tous effectivement vers une méthode consistant à expérimenter avant de se lancer dans un pivot et rejoignent ainsi les théories étudiées au préalable.

Cependant, l'utilisation d'outils et leur nature tend à varier mais il ressort tout de même qu'il est nécessaire de cadrer la démarche du pivot de manière à garder une certaine objectivité.

Dans la suite de notre analyse sur le terrain, nous avons mis en pratique ce que nous nous avions appris notamment grâce aux experts et entreprises mais également en nous inspirant des approches méthodologiques du pivot étudiées dans la partie théorique.

Nous avons également sélectionné des outils issus du Platform Innovation Kit nous permettant d'encadrer le processus du pivot dans le cas d'une entreprise de type plateforme. Tout cela nous a permis de mettre au point une démarche propre au pivot d'une plateforme.

Ce processus comprend plusieurs étapes que nous avons suivies tout au long de notre étude du cas Waio et qui nous a permis d'aboutir à une proposition de solution et des recommandations pour l'entreprise. Ainsi, après avoir décrit cette dernière de manière générale, sa plateforme et son business model, nous avons poursuivi avec les étapes suivantes :

- Analyse du business model et des problèmes rencontrés par Waio ;
- Elaboration des nouvelles hypothèses grâce au Platform Idea Canvas ;
- Analyse des besoins durant la phase d'expérimentation via le Stakeholder Persona Canvas ;
- Nouvelle proposition de valeur décrite grâce au Platform Value Canvas ;
- Visualisation du nouveau business model avec le Platform Business Model Canvas.

Ce processus suit un ordre que nous avons défini en fonction des approches méthodologiques comme le Lean Startup, Customer Development et Design Thinking.

Il constitue un cycle qui est susceptible de se répéter au regard de la nature intrinsèque du pivot qui est un processus d'apprentissage continu.

Notre démarche a permis d'analyser comment un pivot peut être mise en place en suivant une approche méthodologique accompagnée des outils adéquats aux plateformes. Elle promulgue ainsi les outils d'analyse facilitant la prise de décision lorsqu'un pivot est envisagé.

Il est fortement recommandé de fixer les objectifs avant d'entrer dans la phase d'expérimentation afin de maintenir une certaine objectivité face aux informations récoltées.

Par ailleurs, notre analyse reste très réflexive et il convient de la faire suivre par l'élaboration réelle de la solution déterminée grâce aux outils utilisés. Ainsi, la réalisation d'une plateforme minimum viable constitue l'étape suivante.

Afin de clôturer cette partie, nous rappelons la question qui a orienté toute notre recherche : « Comment pivoter le business model d'une plateforme de mise en relation ?

Cette question de recherche nécessitait une question de recherche préalable à savoir « Pourquoi pivoter le business model d'une plateforme de mise en relation ? »

Au vu des éléments mis en lumière ci-dessus, nous pouvons affirmer que nos deux premières hypothèses ayant trait aux raisons du pivot ont effectivement permis de répondre à notre question préalable.

Concernant notre question de recherche principale, notre dernière hypothèse suggérait l'adoption d'une approche méthodologique accompagnée des outils adéquats. Nous avons répondu à cette hypothèse grâce à notre étude de cas et avons ainsi pu contribuer à l'état de cette question propre au pivot des plateformes.

CONCLUSION GÉNÉRALE

La thématique principale de ce mémoire concernait le business model des plateformes et le pivot entrepreneurial. Notre objectif consistait à déterminer « comment pivoter le business model d'une plateforme de mise en relation ».

Cette question de recherche en a soulevé une autre au préalable à savoir « pourquoi pivoter le business model d'une plateforme de mise en relation ? ». Ces problématiques ont pu être traitées en abordant la question de manière théorique et en établissant une application sur le terrain par la suite.

Ainsi, dans la première partie, nous avons traité de trois aspects théoriques liés à notre problématique à savoir l'Economie de plateforme, le business model des plateformes de mise en relation et le pivot entrepreneurial.

Nous avons commencé par exposer le cadre de notre recherche et donc décrit les entreprises évoluant dans l'Economie de plateforme. Ce type d'entreprises s'appuie sur une plateforme digitale comme activité principale et il en existe de toutes sortes.

Elles s'inscrivent plus précisément dans des marchés bifaces ou multifaces qui ne suivent pas les règles du marché habituelles et contribuent donc à l'émergence de nouvelles formes d'économie.

L'ensemble de ces entreprises a développé des modèles économiques innovants et généralement qualifiés de disruptifs en raison de leur mécanisme de création de valeur reposant sur la mise en relation mais également suite à de nombreuses spécificités propres à ce type de modèles. Ce dernier est dynamique et connaît donc plusieurs phases de développement durant lesquelles ses composantes principales comme la proposition de valeur ou le modèle de revenus tendent à évoluer.

Ces entreprises plateformes sont donc plus sujettes à devoir pivoter, c'est-à-dire à modifier considérablement une ou plusieurs composantes de leur business model en vue de l'adapter. Différentes approches du pivot ont ainsi été étudiés comme le Lean Startup, le Customer Development et le Design Thinking afin de mieux comprendre ce concept et déterminer pourquoi et comment une entreprise peut pivoter son business model.

Pour ce faire, nous avons développé plusieurs hypothèses :

- Une entreprise de type plateforme pivote son business model afin de mieux répondre aux besoins de son marché ;
- Afin d'assurer sa viabilité financière, une entreprise de type plateforme tend à pivoter son offre et son modèle de revenus vers le B2B ;
- Lorsqu'une entreprise de type plateforme pivote son business model, elle adopte une approche méthodologique en utilisant les outils adéquats.

Ces hypothèses ont pu être mises en perspective grâce à la seconde partie de ce travail qui consistait à analyser les points de vue d'experts et d'entreprises ayant expérimenté le pivot depuis leur création.

Une étude de cas sur l'entreprise Waio a permis de mettre en pratique le processus que nous avons élaboré afin d'appréhender le pivot dans les entreprises de type plateforme.

Ainsi, nous avons mis au point une démarche en plusieurs étapes sur base des approches théoriques et suite aux apports des experts et entreprises étudiées en sélectionnant une série d'outils adéquats aux plateformes.

Nous avons découvert que le pivot constituait un mécanisme permettant de s'adapter aux retours du marché afin de mieux servir les besoins de ce dernier tout en gardant comme objectif d'atteindre l'adéquation entre offre et marché.

De plus, concernant un pivot plus spécifique consistant à passer à un modèle B2B, il ressort que ce type de pivots permet d'atteindre une stabilité financière plus rapidement. Enfin, notre développement du processus de pivot au sein des plateformes a permis de mettre en évidence qu'un cadre d'analyse appuyé par des outils adaptés aux plateformes permettent effectivement de mieux appréhender le pivot et facilite la prise de décision.

Cependant, nous nous sommes confrontés à certaines limites lors de ce travail. Notre sujet traitait des plateformes digitales et donc l'aspect technologique constituait une part importante de l'analyse malgré nos connaissances purement économiques et managériales. Nous nous sommes donc renseignés afin de nous imprégner des connaissances techniques nécessaires à l'élaboration de ce présent mémoire et ainsi proposer une analyse la plus complète possible.

De plus, lors de notre récolte de données, il n'était pas forcément évident de déceler les entreprises qui avaient effectivement pivoté. En effet, le pivot peut être de nature radicale et ainsi très visible de l'extérieur mais de nombreuses entreprises effectuent des pivots ayant trait à des composantes internes du business model et ne se reflétant donc pas toujours de l'extérieur.

Ainsi, pour que notre analyse couvre plusieurs types de pivots, nous avons dû pousser nos recherches au maximum afin de pouvoir recueillir des expériences les plus diversifiées possibles contribuant à l'exhaustivité de notre analyse.

Par ailleurs, le pivot constitue un mécanisme d'adaptation intrinsèquement lié à l'entrepreneur et sa personnalité. Il s'agit effectivement d'un processus nécessitant une certaine résilience et une approche positive du changement qui doivent être pris en compte lors d'une analyse de la sorte et qui mériterait qu'on s'y attarde plus longuement en vue de recherches liant la personnalité de l'entrepreneur et sa propension à appréhender le pivot.

Enfin, face à la situation actuelle de crise sanitaire liée au Covid-19, de nombreuses entreprises et pas seulement les plateformes vont être confrontées ou ont été confrontées aux limites de leur business model.

Ces entreprises ont tout intérêt à revoir leur stratégie, leur offre ou encore leur modèle économique afin d'intégrer les nouvelles réalités du marché. Ainsi, le pivot de tout ou

une partie du business model qu'elles ont construit peut se révéler être un mécanisme d'adaptation très bénéfique afin de pouvoir assurer la pérennité de ces entreprises.

Beaucoup d'entreprises se retrouvent sur le fil et risquent la faillite. Pourquoi n'envisageraient-elles pas de pivoter au lieu de persévérer dans un modèle qui n'a pu parvenir à contrer une crise telle que celle du Covid-19 ? Les entreprises pourraient également envisager d'intégrer une perspective durable lors du pivot de leur business model et ainsi effectuer un « pivot de durabilité ».

« L'intelligence c'est la faculté de s'adapter au changement »
Stephen Hawking (1942-2018)

BIBLIOGRAPHIE

- Accenture (2016). *Une économie basée sur les plateformes : Une innovation des business models entièrement inspirée par les nouvelles technologies.* Bruxelles : Accenture. Récupéré de https://www.accenture.com/t00010101T000000_w/fr-fr/_acnmedia/PDF-16/Accenture-TechVision-2016-Tendance-3.pdf
- Amar, N. et Viossat, L. (2016). Les plateformes collaboratives, l'emploi et la protection sociale. Paris : IGAS. Récupéré de <http://www.igas.gouv.fr/IMG/pdf/2015-121R.pdf>
- Arbogast, S. (2020, 13 juillet). *Entrepreneur et Senior software engineer.* [Entretien]. Bruxelles (Skype).
- Atli, S. (2016). *The Pivot Pyramid : How to experiment with your startup.* Récupéré le 3 février 2020 de <https://venturebeat.com/2016/05/28/the-pivot-pyramid-how-to-experiment-with-your-startup/>
- Attour, A. (2014). Quel leader et business model ouvert pour les écosystèmes-plateformes de type NFC ?. *Management & Avenir*, 73(7), 33-53. doi:10.3917/mav.073.0033.
- Babinet, G. (2016). Transformation digitale : l'avènement des plateformes, histoire de licornes, de data et de nouveaux barbares. Paris : Le Passeur Editeur. Récupéré de <http://pombo.free.fr/babinet2016.pdf>
- Bajwa S.S., Wang X., Duc A.N., Abrahamsson P. (2016). How Do Software Startups Pivot? Empirical Results from a Multiple Case Study. In: Maglyas A., Lamprecht AL. (eds) *Software Business. ICSOB 2016. Lecture Notes in Business Information Processing*, vol 240. Springer, Cham. doi: 10.1007/978-3-319-40515-5_14
- Bandera, C., & Thomas, E. (2019). To Pivot or Not To Pivot: On the Relationship between Pivots and Revenue among Startups. In *Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences*. Doi: 10.24251/HICSS.2019.655
- Belleflamme, P. (2017). Chapitre 9 : Les plateformes de l'économie collaborative : fonctionnement et enjeux. [Chapitre de livre] Dans Decrop, A. (dir), *La consommation collaborative* (1^{ère} édition, pp. 221-242). Louvain-la-Neuve : De Boeck.
- Beutin, N. (2018), *Share Economy 2017, The New Business Model.* Allemagne : PWC. Récupéré de <https://www.pwc.de/de/digitale-transformation/share-economy-report-2017.pdf>
- Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. *Harvard business review*, 91(5), 63-72. Récupéré de <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>

Blank, S. (2014). *Driving Corporate Innovation: Design Thinking vs. Customer Development*. Récupéré le 3 février de de <https://steveblank.com/2014/07/30/driving-corporate-innovation-design-thinking-customer-development/>

Borel, S., Demainly, D. et Massé, D. (Juillet 2015). L'économie collaborative, entre utopie et big business. Esprit, 9-18. DOI: 10.3917/espri.1507.0009.

Botsman, R. (2013). The Sharing Economy Lacks A Shared Definition. Fast Company. Récupéré de <https://www.fastcompany.com/3022028/the-sharing-economy-lacks-a-shared-definition>

Botsman, R. (2015). Defining the sharing economy: what is collaborative consumption-and what isn't. Fast Company. Récupéré de <https://www.fastcompany.com/3046119/defining-the-sharing-economy-what-is-collaborative-consumption-and-what-isnt?cid=search>

Brekel, B. (2018). *What Is the Platform Economy (and Why You Should Care) ?*. Récupéré le 5 avril 2020 de <https://www.revelx.co/blog/what-is-platform-economy/>

Catellin, S. (2004). L'abduction: une pratique de la découverte scientifique et littéraire. *Hermès, La Revue*, 39(2), 179-185. <https://www.cairn.info/revue-hermes-la-revue-2004-2-page-179.htm>

Catlin, T. et al. (2018). *Insurance beyond digital: The rise of ecosystems and platforms*. Récupéré de <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/insurance-beyond-digital-the-rise-of-ecosystems-and-platforms>

Charrié J., Janin L. (2015). Fiscalité du numérique. La note d'analyse n°26. Récupéré de https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/note-26-fs-fiscalite-numerique_0.pdf

Cicero, S. (2016). *How to Design or Pivot your Platform Idea*. Récupéré le 10 mai 2020 de <https://stories.platformdesigntoolkit.com/how-to-design-or-pivot-your-platform-idea-3bbbd8277b92>

Cicero, S. (2017). *Introducing Lean Ecosystem Development*. Récupéré le 10 mai 2020 de <https://stories.platformdesigntoolkit.com/introducing-lean-ecosystem-development-1aa76b4cead5>

Comberg, C., Seith, F., German, A., & Velamuri, V. K. (2014). Pivots in startups: Factors influencing business model innovation in startups. In *ISPIM Conference Proceedings* (p. 1). The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM). Récupéré de https://www.researchgate.net/publication/279850162_Pivots_in_startups_Factors_influencing_business_model_innovation_in_startups

Cordier, Q. (2019). L'économie de plateforme: description d'un phénomène d'intermédiation. Enjeux et défis juridiques de l'économie de plateforme. Récupéré de <https://orbi.uliege.be/handle/2268/232801>

Daidj, N., Delecolle, T., et Diridollou, C. (2018). *Vers la transformation des modèles d'affaires des plateformes technologiques ? L'exemple d'uber.* St. Louis: Federal Reserve Bank of St Louis. Récupéré de <http://ezproxy.ichec.be/docview/2110770480?accountid=164977>

DaSilva, C. M., & Trkman, P. (2014). Business model: What it is and what it is not. *Long range planning*, 47(6), 379-389. doi: 10.1016/j.lrp.2013.08.004

De Fooz, A. (2015). Ubérisation...Tout le monde en parle, Deloitte définit le terme. *Solutions Magazine*. Récupéré de <https://www.solutions-magazine.com/uberisation-tout-le-monde-en-parle-deloitte-definit-le-terme/#:~:text=Tout%20le%20monde%20en%20parle%2C%20Deloitte%20d%C3%A9finit%20le%20terme,-AoS%C3%BBt%2031%2C%202015&text=On%20a%20v%C3%A9cu%20dans%20un,I%20share%2C%20I%20can%C2%BB>.

De Sury, M., (2019). *Nouvelles stratégies de plateforme - Plateformes business : stratégie, conception et mises en œuvre.* France : Cigref. Récupéré de <https://www.cigref.fr/wp/wp-content/uploads/2019/12/cigref-nouvelles-strategies-plateformes-business-conception-mise-en-oeuvre-decembre-2019.pdf>

De Vogelee, E. & Lescop, D. (2011). Plateformes, coordination et incitations. *Management & Avenir*, 46(6), 200-218. doi:10.3917/mav.046.0200.

Diridollou, C., Delecolle, T., Loussaïef, L. & Delchet-Cochet, K. (2016). Légitimité des business models disruptifs : le cas Uber. *La Revue des Sciences de Gestion*, 281-282(5), 11-21. doi:10.3917/rsg.281.0011. https://ezproxy.ichec.be:2084/revue-des-sciences-de-gestion-2016-5-page-11.htm#xd_co_f=NTc5MTZiZmItZWMzNS00NDczLWFkNTQtNTcwNGQyNDA4ZjZm~

Drouillon, P. (2020, 6 juillet). *Fondateur de Metamorphosis et Professeur.* [Entretien]. Bruxelles (Teams).

Dufva, M., Koivisto, R., Ilmola-Sheppard, L., & Junno, S. (2017). Anticipating alternative futures for the platform economy. *Technology Innovation Management Review*, 7(9), 6-16. Retrieved from <https://search-proquest-com.ezproxy.ulb.ac.be/docview/1963138199?accountid=17194>

Ebadí C., (2019). *Entreprise Plateforme – Le nouveau modèle ?* Récupéré de <https://fr.slideshare.net/D2SI/entreprise-plateforme-le-nouveau-modle>

Encaoua, D. (2015). Pouvoir de marché, stratégies et régulation : Les contributions de Jean Tirole, Prix Nobel d'Économie 2014. *Revue d'économie politique*, vol. 125(1), 1-76. doi:10.3917/redp.251.0001.

Evans, D. et Schmalensee, R. (2016). The businesses that platforms are actually disrupting. *Harvard Business Review*. Récupéré de <https://hbr.org/2016/09/the-businesses-that-platforms-are-actually-disrupting>

Evans, D. et Schmalensee, R. (2016). What Platforms Do Differently than Traditional Businesses. Harvar Business review. Récupéré de <https://hbr.org/2016/05/what-platforms-do-differently-than-traditional-businesses>

Evans, P. & Gawer, A. (Janvier 2016). The Rise of the Platform Enterprise. The Emerging Platform Economy Series No.1. Récupéré de https://www.thecge.net/app/uploads/2016/01/PDF-WEB-Platform-Survey_01_12.pdf

Eychenne, Y. & Strong, C. (2017). Chapitre 5. La plateforme digitale. Dans : Y. Eychenne & C. Strong (Dir), *Uberisez votre entreprise: Comment créer de la valeur avec les plateformes digitales*? (pp. 61-85). Paris: Dunod.

Fortune. (2020). *Global 500*. Récupéré le 11 mai 2020 de <https://fortune.com/global500/>

Frenken, K., & Schor, J. (2017). Putting the sharing economy into perspective. In A Research Agenda for Sustainable Consumption Governance. Edward Elgar Publishing. Volume 23, pages 3-10 <https://doi.org/10.1016/j.eist.2017.01.003>

García-Gutiérrez, I., & Martínez-Borreguero, F. J. (2016). The innovation pivot framework: Fostering business model innovation in startups. *Research Technology Management*, 59(5), 48-56. Doi: 10.1080/08956308.2016.1208043

Garó, J., (Janvier 2019), Opinion | de l'économie collaborative à l'économie "on demand". Les Echos Récupéré de <http://ezproxy.ichec.be/docview/2162493796?accountid=164977>

Görög, Georgina. (2018). The Definitions of Sharing Economy: A Systematic Literature Review. Management. 175-189. doi : 10.26493/1854-4231.13.175-189.

Hanin, J. (2019). Le capitalisme de plateforme se travestit en économie collaborative. Bruxelles: GRESEA. Récupéré de http://www.gresea.be/Le-capitalisme-de-plateforme-se-travestit-en-economie-collaborative#outil_sommaire

Hennen, T. (2020, 7 juillet). *Expert digital et entrepreneur*. [Entretien]. Bruxelles.

Hermans, J. (2020). Platform Business Model explained...in under 100 words. Récupéré de <https://www2.deloitte.com/ch/en/pages/innovation/articles/platform-business-model-explained.html>

Hubert Guillaud, H. (2019). Quel est le rôle des plateformes dans l'économie numérique ?. Récupéré le 2 juin 2020 de <https://www.lemonde.fr/blog/internetactu/2019/01/26/quel-est-le-role-des-plateformes-dans-leconomie-numerique/>

Iansiti, M., Zhu, F., (Mai 2019), Pourquoi certaines plateformes prospèrent... et d'autres pas. Le magazine digital, *Harvard Business Review France* Récupéré de https://www.hbrfrance.fr/magazine/2019/05/25842-pourquoi-certaines-plateformes-prosperent-et-dautres-pas/?fbclid=IwAR2hEv-uIOhPH1VcahUWJKNXbOnkjXAKr3w5DE34LA_qCIJcAYLVryVWW8

Isaac, H. (2015). Plateformes et dynamiques concurrentielles. *Renaissance numérique*. Récupéré de https://www.renaissancenumerique.org/system/attach_files/files/000/000/136/original/Note_decryptage_Platforme_RN_%281%29.pdf?1508510854

Iyigun, N. O. (Ed.). (2018). Creating Business Value and Competitive Advantage with Social Entrepreneurship. IGI Global.
https://books.google.be/books?id=heNhDwAAQBAJ&pg=PA130&lpg=PA130&dq=platform+business+pivot&source=bl&ots=a2a9YDwN90&sig=ACfU3U37uePEBn77xb0uM3PJtG4fv6f-Ig&hl=fr&sa=X&ved=2ahUKEwjVkoWgxp_qAhXKGewKHYIxCA4Q6AEwAnoECAcQAQ#v=onepage&q=pivot&f=false

Kenney, M., & Zysman, J. (2016). The rise of the platform economy. *Issues in science and technology*, 32(3), 61. https://www.nbp.pl/badania/seminaria/25x2016_2.pdf
Kim, J. & Min, J. (2019). Supplier, Tailor, and Facilitator: Typology of Platform Business Models. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 5. 57. doi : 10.3390/joitmc5030057.

Kim, J. & Yoo, J. (2019). Platform Growth Model: The Four Stages of Growth Model. *Sustainability*. 11. 5562. doi: 10.3390/su11205562.

Kim, J. (2016). The platform business model and strategy: a dynamic analysis of the value chain and platform business (Thèse de doctorat). University of Manchester, Manchester. Récupéré de https://www.researchgate.net/publication/323140209_The_platform_business_model_and_strategy_a_dynamic_analysis_of_the_value_chain_and_platform_business

Kirtley, J., & O'Mahony, S. (2020). What is a pivot? Explaining when and how entrepreneurial firms decide to make strategic change and pivot. *Strategic Management Journal*, 1–34. Doi : 10.1002/smj.3131

- Lamirault, F. (2018, Nov 27). Opinion | révolution digitale : Le changement, c'est maintenant ! *Les Echos*. Récupéré de <http://ezproxy.ichec.be/docview/2138080209?accountid=164977>
- Ledent, P. (2016). *Entreprendre en 2016 : Devenir un aventurier 4. 0.* Bruxelles : Edipro. Récupéré de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/ichecbe/reader.action?docID=4466292&query=partage>
- Leflere, B. et Davignon, G. (2019). Investor deck. [Présentation Power Point]. Bruxelles : Waio.
- ListMinut. (2020). ListMinut. Consulté le 15 mai 2020 sur <https://listminut.be/fr>
- Long, C. (2020, 17 juillet). *Partner Success Manager chez Pootsy.* [Entretien]. Bruxelles (Whereby).
- Luenendonk, M. (2019). When And How To Pivot A Business Model. *Cleverism.* Récupéré le 3 février 2020 de <https://www.cleverism.com/when-how-pivot-business-model/>
- Marichal, X. (2020, 17 juillet). *Cofondateur de Usitoo.* [Entretien]. Bruxelles (Skype).
- Monnier, C. (2014). *Lean Startup - Présentation Smartview chez Melies.* Récupéré le 3 février de <https://fr.slideshare.net/cmonnier/lean-startup-prsentation-smartview-chez-melies-24-avril-2014>
- Montel, O. (2017). L'économie des plateformes : enjeux pour la croissance, le travail, l'emploi et les politiques publiques. DARES. Récupéré de <http://www.epsilon.insee.fr/jspui/bitstream/1/60973/1/DE213.pdf>
- Muzellec, L., Rontea, S., & Lambkin, M. (2015). Two-sided internet platforms: A business model lifecycle perspective. *Industrial Marketing Management*, 45, 139-150. doi : 10.1016/j.indmarman.2015.02.012
- Nicot, A., (2017). Le modèle économique des plateformes. La revue des conditions de travail, n°6, 44-53. Récupéré de <https://rhepair.fr/wp-content/uploads/2017/09/2017.09-Mieux-travailler-%C3%A0-lere-du-numerique-ANACT-Revue-des-Conditions-de-Travail-n%C2%B06-1.pdf#page=44>
- Nurdin, C., Picamoles, T., (2019). *Stratégie Start-up: du mythe américain au succès français.* Dunod, Récupéré de <https://books.google.be/books?id=iuQDwAAQBAJ&lpg=PP1&dq=Strat%C3%A9gie%20start-up%20mythe%20am%C3%A9ricain%20au%20succ%C3%A8s%20fran%C3%A7ais&hl=fr&pg=PA1&ots=KjyfVgXWzI&sa=X&ved=2ahUKEwjL4PmBtPfjAhVHq4HSdXyBxkQ6wEwAHoECAgQAg>

[C3%A7ais%20De%20Charles%20Nurdin%2C%20Thomas%20Picamoles&hl=fr&pg=PP1#v=onepage&q=Strat%C3%A9gie%20start-up:%20Du%20mythe%20am%C3%A9ricain%20au%20succ%C3%A8s%20fran%C3%A7ais%20De%20Charles%20Nurdin,%20Thomas%20Picamoles&f=false](https://www.google.be/search?q=C3%A7ais%20De%20Charles%20Nurdin%2C%20Thomas%20Picamoles&hl=fr&pg=PP1#v=onepage&q=Strat%C3%A9gie%20start-up:%20Du%20mythe%20am%C3%A9ricain%20au%20succ%C3%A8s%20fran%C3%A7ais%20De%20Charles%20Nurdin,%20Thomas%20Picamoles&f=false)

Padjemi, J. (2018). *Le pivot : comment bien d'adapter pour survivre ?*. Récupéré le 7 mars 2020 de <https://www.maddyness.com/2014/11/12/pivot-startup/>

Paquet, G., Schrooten, V. et Simon, S. (2018). Réaliser et rédiger son mémoire en gestion. Syllabus. ICHEC, Bruxelles.

Parent, R. et Chanal, V. (2010). Quels business models pour les plateformes Web 2.0. : les apports de la théorie des marchés bi-faces. Conférence de l'AIMS. Récupéré de <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00455382/document>.

Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2016). *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy? and How to Make Them Work for You.* WW Norton & Company. Récupéré de https://books.google.be/books?id=pIhZCwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Markets,+the+economics+of+multisided+platforms&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwjSjLTg9_HpAhWD16QKHf0KB7EQ6AEIKDAA#v=onepage&q&f=false

Perret, B., (Janvier 2019), Les enjeux de l'économie collaborative, *ETUDES*, 29-38.

Perret, B., (Juillet 2015), De la propriété à l'usage. Vers la démarchandisation ? *Esprit*. Récupéré de <https://esprit.presse.fr/article/bernard-perret/de-la-propriete-a-l-usage-vers-la-demarchandisation-38345>

Philippe Vanmuylder, P. et D'haegeleer, T. (2018). *Economie de plateforme : Quel modèle de régulation ?*. Récupéré le 25 mai 2020 de <http://www.econospheres.be/Economie-de-plateforme-Quel-modele#nb2>

Platform Design Toolkit. *The Platform Design Canvas*. Récupéré le 10 juin 2020 de <https://platformdesigntoolkit.com/toolkit/>

Platform Innovation Kit. (2020). *The Platform Business Model*. Récupéré le 10 juin 2020 de <https://platforminnovationkit.com/>

Pootsy. (2020). Trouvez une aide-ménagère pour toutes vos tâches à domicile. Consulté le 15 mai 2020 sur <https://pootsy.be/>

Ries, E. (2009). *STARTUP LESSONS LEARNED. Pivot, don't jump to a new vision*. Récupéré le 3 février 2020 de <http://www.startuplessonslearned.com/2009/06/pivot-dont-jump-to-new-vision.html>

Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. (1ère édition). Grande Bretagne: Portfolio Penguin.

Sarasvathy, S. & Germain, O. (2011). "L'effectuation, une approche pragmatique et pragmatiste de l'entrepreneuriat". *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 10(3), 67-72. doi:10.3917/entre.103.0067.

Schmitt, C. & Julien, P. (2020). Causation, effectuation, improvisation et agir entrepreneurial. Pour une approche renouvelée et intégrative de l'entrepreneuriat. *Projectics / Proyéctica / Projectique*, 25(1), 131-153. doi:10.3917/proj.025.0131.

Schockaert, J. (2020, 15 juillet). *Cofondateur et CEO de ListMinut*. [Entretien]. Bruxelles (Hangouts).

Schrepel, T. (2017). Jean Tirole, analyste de la concurrence. Contrepoints. Récupéré de <https://www.contrepoints.org/2017/01/12/277474-jean-tirole-analyste-de-concurrence>

Silberzahn, P. (2013). *Effectuation. Les principes de l'action entrepreneuriale*. Récupéré de <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01892730/document>

Silberzahn, P. (2013). Lean startup : le compagnon idéal de l'effectuation ?. *Entreprendre & Innover*, 19(3), 29-35. doi:10.3917/entin.019.0029.

Silberzahn, P. (2016). L'effectuation, logique de pensée des entrepreneurs experts. *Entreprendre & Innover*, 28(1), 76-82. doi:10.3917/entin.028.0076.

Šiuškaitė, Donata & Pilinkienė, Vaida & Žvirdauskas, Dainius. (2019). The Conceptualization of the Sharing Economy as a Business Model. *Engineering Economics*. Doi:10.5755/j01.ee.30.3.21253

Souza Silva, D. ; Ghezzi, A. ; Barbosa de Aguiar, R. ; Cortimiglia, M. ; Caten, C. (2020). Lean Startup, Agile Methodologies and Customer Development for business model innovation: A systematic review and research agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 26, 595-628. doi: 10.1108/IJEBR-07-2019-0425.

SPF Economie. (2019). Cartographie de l'économie collaborative. Bruxelles : SPF Economie. Récupéré de <https://economie.fgov.be/sites/default/files/Files/Entreprises/Cartographie-economie-durable.pdf>

SPF Economie. (2019). *Les plateformes actives en Belgique*. Bruxelles : SPF Economie. Récupéré de <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/economie-durable/economie-collaborative/les-plateformes-actives-en>

Srnicek, N. (2017). *Platform capitalism*. Malden: Polity Press. Récupéré de <https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=2HdNDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR3&d>

[q=nick+srnicek+platform+capitalism&ots=nrMBEtOi5n&sig=PqCy_Pit0x3mDSge8TqU-ZqgVBs&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://hbr.org/2016/10/the-transformative-business-model?utm_source=Cambridge%20Judge%20Business%20School&utm_medium=email&utm_campaign=7519407_Media%20summary%209%20September%202016&dm_i=HVY,4H60F,EFFS53,GIYKC,1)

Stelios Kavadias , S.; Ladas,K.; Loch, C. (2016). The Transformative Business Model. *Harvard Business Review*. Récupéré de https://hbr.org/2016/10/the-transformative-business-model?utm_source=Cambridge%20Judge%20Business%20School&utm_medium=email&utm_campaign=7519407_Media%20summary%209%20September%202016&dm_i=HVY,4H60F,EFFS53,GIYKC,1

Tardieu, H. (2016). La troisième révolution digitale : Agilité et fragilité. *Études*, octobre(10), 31-42. doi:10.3917/etu.4231.0031.

Tardieu, H. (2016). La troisième révolution digitale: Agilité et fragilité. *Études*, octobre(10), 31-42. doi:10.3917/etu.4231.0031.

Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43(2-3), 172-194. doi: 10.1016/j.lrp.2009.07.003

Terho H., Suonsyrjä S., Karisalo A., Mikkonen T. (2015). Ways to Cross the Rubicon: Pivoting in Software Startups. In: Abrahamsson P., Corral L., Oivo M., Russo B. (eds) Product-Focused Software Process Improvement. PROFES 2015. Lecture Notes in Computer Science, vol 9459. Springer, Cham. doi : 10.1007/978-3-319-26844-6_41

Tirole, J. (2014). Défaillances de marché et politiques publiques. Traduction de la Nobel lecture. Récupéré de https://www.tsefr.eu/sites/default/files/TSE/documents/doc/by/tirole/nobel_lecture_fr_30_mars_2015_partenaires.idei.pdf

Tombereau, A. (2017). Cinq leçons sur le pivot à destination des grandes entreprises. *Harvard Business Review France*. Récupéré le 23 juin 2020 de <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2017/11/17697-cinq-lecons-pivot-a-destination-grandes-entreprises/>

Tordeur, C. (2018). *Entreprendre en économie collaborative : quel cadre est d'application ?*. Récupéré de <https://1819.brussels/blog/entreprendre-en-economie-collaborative-quel-cadre-est-dapplication>

Tual, M. (2018). Qu'est-ce que GitHub, la plate-forme que Microsoft vient de racheter ? *Le Monde*. Récupéré le 3 juin de https://www.lemonde.fr/pixels/article/2018/06/04/qu-est-ce-que-github-la-plate-forme-que-microsoft-vient-de-racheter_5309488_4408996.html

Uenue, M. (2017). The Complete Guide to the Revolutionary Platform Business Model. Innovation Tactics. Récupéré de <https://innovationtactics.com/platform-business-model-complete-guide/>

- Usitoo. (2020). Usitoo Just Use It. Consulté le 15 mai 2020 sur <https://www.usitoo.be/>
- Valenduc, G et Vendramin, P. (2016). Le travail dans l'économie digitale : continuités et ruptures. *ETUI Working Papers* 2016.03. Récupéré de <https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/object/boreal:171855>
- Venaut, N. (2015). *LIVRE BLANC MARKETPLACE. J'y vais, J'y reste, Je développe.* Paris : VNC Online. Récupéré de <https://www.vnconline.com/article/tout-savoir-marketplace.html>
- Verstraete, T., Krémer, F. & Jouison-Laffitte, E. (2012). Le business model : une théorie pour des pratiques. *Entreprendre & Innover*, 13(1), 7-26. doi:10.3917/entin.013.0007.
- Waio. (2020). *Mot des fondateurs.* Récupéré le 20 mars 2020 de <https://waio.co/pages/mot-des-fondateurs>
- Walter, M. (2019). *Release of Platform Innovation Kit 3.0.* Récupéré de <https://medium.com/platform-innovation-kit/release-of-platform-innovation-kit-3-0-207ffb803e5a>
- Walter, M. et Guzman, S.(2020). Platform Innovation Kit 3.0. User Guide. Platform Innovation Kit. Récupéré de <http://platforminnovationkit.com/services/#>
- Warnier, V., Lecocq, X. & Demil, B. (2016). Le business model, un support à la créativité de l'entrepreneur. *Entreprendre & Innover*, 28(1), 65-75. doi:10.3917/entin.028.0065.
- Wattenbergh, B. (2018). *Comprendre la notion de pivot entrepreneurial.* Récupéré de <https://www.linkedin.com/pulse/comprendre-la-notion-de-pivot-entrepreneurial-bruno-wattenbergh#:~:text=Le%20pivot%20est%20pertinent%20s.startup%20et%20de%20ses%20fondateurs.>
- Wauthy, X., C. E. R. E. C. et Bruxelles, C. O. R. E. Les innovations en modèle d'affaires dans l'économie des plateformes. *Journal of the European Economic Association*, 1(4), 990-1029. Récupéré de http://centres.fusl.ac.be/CEREC/document/2017/cahier2017_6.pdf
- Witmeur, O. (2016). Intégrer de nouvelles approches pour bâtir des start-up plus pérennes. *Entreprendre & Innover*, 28(1), 108-115. doi:10.3917/entin.028.0108.
- Zapolsy, A. ; Maudet, M. ; Monnoyer, E.; Delpech, R. ; Tran, Q. (2017). *Les plateformes digitales au cœur de la transformation des organisations.* Linagora.

Récupéré de <https://blog.linagora.com/wp-content/uploads/2017/06/Linagora-Livre-blanc-Open-Source-Pro-2017.pdf>