



# RAPPORT

CCE 2020-2472

**La concentration des plateformes en ligne  
au sein de leur écosystème et au-delà**

CCE  
Conseil Central de l'Economie  
Centrale Raad voor het Bedrijfsleven  
CRB





## **La concentration des plateformes en ligne au sein de leur écosystème et au-delà**

**Auteurs :**

**Eduardo Salvador ([eduardo.salvador@ccecrb.fgov.be](mailto:eduardo.salvador@ccecrb.fgov.be))**

**Emmanuel Karel de Bethune ([embe@ccecrb.fgov.be](mailto:embe@ccecrb.fgov.be))**

## Table des matières

<b>1</b>	<b>Qu'est-ce qu'une plateforme ?</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Facteurs de concentration et d'expansion des plateformes</b>	<b>5</b>
2.1	La concentration des plateformes dans leur écosystème	5
2.2	L'effet de verrouillage	7
2.3	Le poids financier et l'accès au financement	8
2.4	La capture des effets de réseaux d'autres marchés de plateformes	9
2.5	L'accaparement exclusif de données sur les utilisateurs	10
2.6	L'enveloppement des plateformes	11
2.7	Les pratiques préjudiciables à l'encontre de leurs utilisateurs	14
<b>3</b>	<b>Niveaux de domination</b>	<b>15</b>
3.1	Domination de l'écosystème de marché	16
3.2	La domination verticale et horizontale	16
3.3	Le contrôle des infrastructures du Web	17
3.4	L'intégration continue de services dans un environnement digital visant l'omniprésence dans la vie de l'utilisateur	18
<b>4</b>	<b>Enjeux règlementaires</b>	<b>20</b>
4.1	L'abus de position dominante	20
4.2	Les pratiques déloyales	22
4.3	Monopoles naturels ?	23
<b>5</b>	<b>Conclusions</b>	<b>23</b>

## Liste des figures

Figure 2-1 :	Le financement du réseau social Facebook	9
Figure 2-2 :	L'enveloppement de RealPlayer par Microsoft	12
Figure 3-1 :	La stratégie des GAFAs : regroupage de services, contrôle des infrastructures et omniprésence dans la vie du consommateur	19

## Liste des tableaux

Tableau 2-1 :	La concentration sur le marché des plateformes	7
Tableau 2-2 :	Couches de plateformes complémentaires (axe vertical) et concurrentes (axe horizontal) dans l'industrie du Smartphone	13

## Introduction

Au cours des vingt dernières années, les plateformes en ligne se sont multipliées et constituées en puissants moteurs de l'innovation économique et sociale en transformant le paysage numérique en profondeur. Après les activités liées aux industries du livre, de la musique et du tourisme, elles font désormais une percée et innovent dans une mosaïque de nouvelles industries comme la télévision, la banque, la santé ou encore le transport.

D'un point de vue économique, les plateformes contribuent de manière importante en augmentant la productivité. A travers un appariement efficace de l'offre et de la demande, elles réduisent les coûts de transaction des différentes parties prenantes. Ce rôle d'intermédiaire les a rendues incontournables dans les différentes étapes de la chaîne de valeur du commerce électronique B2C.

La présente note explore dans un premier temps la nature diverse des plateformes. Intermédiaires dans un marché multiface, sous-système d'un ensemble technologique en évolution ou encore structure de gouvernance des échanges, voilà autant de facettes qui caractérisent les plateformes en ligne ; les différentes disciplines présentent aujourd'hui des approches conceptuelles différentes mais bien souvent complémentaires (Partie 1)

Tirée de la littérature de l'économie industrielle, la classification réalisée par Evans et Schmalensee sur le paysage concurrentiel dans les marchés multifaces permet de mettre en évidence une série de facteurs qui favorisent ou à limitent la concentration des plateformes en ligne. Ces facteurs permettent de concevoir les conditions dans lesquelles un acteur peut s'ériger une position dominante dans son écosystème. Cependant, les logiques d'expansion des plateformes semblent les porter au-delà de leur écosystème initial, une fois dépassée une certaine taille. Les grands opérateurs de plateformes, comme les GAFA (Google, Amazon, Facebook, Apple) ont montré leur tendance à intégrer d'autres plateformes, se déplacer sur de nouveaux secteurs, y compris sur des domaines d'activités qui ne présentent *a priori* aucun lien avec leur domaine initial. A travers un modèle commercial axé sur les données, ces grands opérateurs tirent profit de leur taille et de leur visibilité immédiate auprès de leurs utilisateurs, auprès desquels elles se sont rendues indispensables, pour leur présenter une offre continue de nouveaux services. Ce faisant, elles utilisent des procédés pour restreindre la concurrence, notamment en copiant les fonctionnalités de leurs concurrents. (Partie 2)

Il est possible de mettre en évidence des niveaux de domination auxquels les plateformes les plus puissantes, à travers les dynamiques de concentration et des stratégies d'expansion, semblent naturellement aspirer aujourd'hui. Après la domination de l'écosystème de marché, la tentation hégémonique semble les amener sur d'autres terrains : la domination verticale de la filière, le contrôle des infrastructures digitales et l'omniprésence dans la vie de l'utilisateur à travers une captation de son attention. (Partie 3)

La forte tendance des plateformes à la concentration soulève de nombreux questionnements, notamment vis-à-vis de leur capacité à dominer leur marché et à restreindre la concurrence. La dernière partie développera quelques aspects réglementaires liés à la domination des plateformes (partie 4).

## 1 Qu'est-ce qu'une plateforme ?

Les plateformes peuvent être définies comme les produits, les services, les entreprises ou les institutions qui interviennent dans les transactions entre deux ou plusieurs groupes d'agents (Rochet et Tirole, 2003). Ces agents (vendeurs, acheteurs, publicitaires, etc.) sont mis en relation via la *plateforme* qui leur sert d'intermédiaire. Ils forment, ensemble, un **marché multiface** ; *ils ont en commun le fait qu'ils se réunissent pour réduire leurs coûts de transaction*<sup>1</sup>.

Netflix, par exemple, est une plateforme servant d'intermédiaire dans un marché à plusieurs faces, chaque face correspondant à un groupe d'agents. On y retrouve par exemple les consommateurs (de contenu vidéo), les détenteurs de licences, les créateurs de contenu, les opérateurs télécoms et les investisseurs.

Du point de vue théorique, le processus d'intermédiation qu'offre la plateforme permet de réduire les coûts de recherche et améliorer la correspondance entre les agents prenant part à l'échange. Il augmente le choix du consommateur, améliore l'efficacité et la compétitivité du secteur.

Les plateformes ont comme caractéristique commune l'utilisation extensive des technologies de l'information et de la communication en vue de faciliter les interactions entre utilisateurs, y compris les transactions commerciales, mais aussi de collecter et d'utiliser des données sur ces interactions. Elles génèrent des effets de réseau qui rendent l'utilisation des plateformes d'autant plus attrayante qu'il y a d'utilisateurs. Il est important dès lors de noter que les individus ne sont pas seulement des utilisateurs, mais aussi des intrants, puisque leur participation crée de la valeur pour les autres utilisateurs et la plateforme elle-même.

Les plateformes peuvent être regroupées en différentes catégories que l'on peut qualifier d'*écosystèmes*. La notion d'*écosystème* fait ici référence aux plateformes mais aussi à l'ensemble des acteurs - utilisateurs, acheteurs, vendeurs, régulateurs et autres – qui, par leurs interactions (compétitives et coopératives), contribuent à produire un ensemble de biens et/ou de services (Duch-Brown, 2017).

Les moteurs de recherche (Google, Bing), les places de marché (Amazon Marketplace, Ryanair, Booking.com), les médias sociaux (Facebook, Youtube), les plateformes de distribution d'applications ou *App Stores* (Google Play, AppleStore), les services de communication (WhatsApp, Slack), les systèmes de paiement (Paypal, Neteller), les plateformes de publicité en ligne (DoubleClick, AppleNexus) et les plateformes d'économie collaborative (Uber, Airbnb, Deliveroo) peuvent être considérés comme différents *écosystèmes* (Duch-Brown, 2017).

Il n'y a cependant pas de définition précise de plateforme qui fasse consensus à l'heure actuelle. Les différentes littératures mettent l'accent sur différents aspects<sup>2</sup>. Une plateforme peut aussi être définie comme une infrastructure numérique destinée à l'utilisateur dans laquelle il manie un code informatique au sens conventionnel (par ex, en exécutant des applications ou extrayant des données) ou dans laquelle il réalise un ensemble de fonctions humaines (délimitées, formalisées, et modelées par la conception de la plateforme en question). Enfin, les plateformes sont aussi des surfaces d'innovation technique, au-dessus desquelles de nouveaux acteurs peuvent développer des services ou des produits supplémentaires. A bien des égards, elles peuvent être considérées comme des services qui génèrent de nouvelles fonctions sociétales et de nouvelles opportunités commerciales<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Martens (2016), p.17

<sup>2</sup> Voir Baldwin et Woodard (2009) pour une approche unifiée des plateformes

<sup>3</sup> Schwarz (2017), p. 376

D'autres considèrent que la plateforme en ligne remplit davantage un rôle de médiateur que de simple intermédiaire car au-delà de son rôle de facilitateur des échanges, elle influence tout l'environnement socio-culturel dans lequel les échanges prennent part<sup>4</sup>.

Enfin, il est important de prendre en compte la grande hétérogénéité des plateformes en ligne. Non seulement les différents acteurs du marché diffèrent en taille et en puissance, mais certains géants mondiaux semblent plus disposés que d'autres à prendre des décisions fondées sur des principes et à s'engager dans des débats publics sur des questions telles que la protection des données, les engagements éditoriaux, etc.

Nous allons surtout dans ce chapitre aborder la question de la **concentration**. En effet, une question-clé réside dans le fait de savoir comment les entreprises individuelles se constituent une position dominante jusqu'à parfois contrôler des pans entiers de plateformes interconnectées, formant des oligopoles qui contrôlent la vente de certains produits et services en ligne.

Les acteurs qui arrivent sur les marchés en ligne, qu'ils soient des concurrents directs ou proposent des services complémentaires, dépendent souvent de plateformes préexistantes pour s'insérer sur le marché. Dans quelle mesure les oligopoles qui possèdent ces plateformes permettent aux nouveaux entrants de les concurrencer et offrir librement leurs produits ou services en ligne ? Quels sont les mécanismes qui permettent à ces oligopoles de protéger voire renforcer leur position lorsque de nouveaux concurrents se présentent sur leur marché ?

## 2 Facteurs de concentration et d'expansion des plateformes

### 2.1 La concentration des plateformes dans leur écosystème

Pour comprendre pourquoi et comment les plateformes affichent une tendance à la concentration, nous allons commencer par éclairer les mécanismes qui déterminent le paysage concurrentiel dans les marchés multifaces. La classification réalisée par Evans et Schmalensee (2007), tirée de la littérature de l'économie industrielle, permet de mettre en évidence une série de facteurs qui façonnent les marchés des plateformes. Ces facteurs sont de nature à favoriser ou à limiter la concentration des plateformes dans leur écosystème.

Parmi les facteurs favorisant la concentration des plateformes, on retrouve :

- les effets de réseau directs mais surtout les effets de réseau indirects.

Les effets de réseau directs sont liés à la taille du réseau et existent lorsque les avantages qu'un client obtient de l'utilisation d'un service augmentent en fonction du nombre de clients dont le service dispose. Les exemples classiques de domaines ayant de forts effets de réseau directs sont les chemins de fers ou les réseaux de télécommunication, tels que la téléphonie classique. Ces services deviennent plus attractifs lorsque le nombre d'utilisateurs augmente, puisque les opportunités de communication augmentent avec le nombre d'utilisateurs.

En revanche, un effet de réseau indirect ne se produit *que* si l'arrivée d'un nouvel utilisateur attire des utilisateurs *de l'autre côté du marché*. Il constitue ainsi une caractéristique première des marchés multifaces. Prenons le cas d'une place de marché en ligne : l'arrivée d'acheteurs potentiels sur la plateforme va attirer de nouveaux vendeurs qui, estimant alors qu'ils ont plus de chances d'écouler

---

<sup>4</sup> Cité dans Schwarz (2017, p.377), repris de Van Dijck (2013), *The culture of connectivity : A Critical History of Social Media*, New York, NY, Oxford University Press, p.29

leur marchandise, vont à leur tour proposer de nouveaux produits, ce qui va attirer de nouveaux acheteurs (formant un cercle vertueux). **Les effets de réseaux indirects sont très puissants dans les places de marché.**

– Les **économies d'échelle**. La structure des coûts des plateformes se caractérise par une proportion relativement élevée des coûts fixes sur les coûts totaux. En effet, les coûts d'installation, de recherche et développement, de gestion des bases de données et d'autres coûts nécessaires au fonctionnement des plateformes sont, dans une certaine mesure, indépendants du volume des transactions. Ce sont donc des marchés sujets à d'importantes **économies d'échelle**. Du côté de la demande, il peut également y avoir des économies d'échelle en raison des effets de réseau directs.

Parmi les facteurs limitant la concentration, il y a :

– Le **multi-homing** ou multi-hébergement : lorsqu'une nouvelle plateforme arrive sur un marché multiface, les utilisateurs des différents côtés du marché (acheteurs, vendeurs, publicitaires, etc.) peuvent choisir de se rendre à la nouvelle plateforme (*single-homing*) ou d'adopter les deux plateformes à la fois (*multi-homing*). Un utilisateur fait du *multi-homing* lorsqu'il utilise simultanément Facebook et LinkedIn -deux différents réseaux sociaux complémentaires avec certaines fonctionnalités similaires- ou qu'un vendeur met en vente son produit sur Amazon et bol.com en même temps. La possibilité de faire cela dépend de trois facteurs : la nature des plateformes alternatives (substituts ou compléments), les coûts de transfert d'une plateforme à l'autre et la politique tarifaire (tarifs basés sur l'usage ou forfaits) de la plateforme.

Dans certaines plateformes, le *multi-homing* peut être fortement limité. C'est le cas pour les App Stores, un écosystème de marché dominé par deux applications Google Play et Apple Store qui relie des utilisateurs à des développeurs d'applications. Le *multi-homing* est restreint car Google Play et App Stores fonctionnent sur deux systèmes d'exploitation différents (OS X et Android). Dès lors, s'il veut faire du *multi-homing*, c'est-à-dire utiliser simultanément Google Play et Apple Store, l'utilisateur devra avoir deux téléphones différents. Le développeur, lui, devra recoder son application pour qu'elle soit compatible sur l'autre plateforme. Dans les deux cas, les coûts de transfert d'une plateforme à l'autre sont élevés, et donc la possibilité du faire du *multi-homing*, faible.

Dans les places de marché, la possibilité de faire du *multi-homing* est restreinte par les effets de réputation, surtout du côté du vendeur. Si celui-ci a acquis une grande notoriété (beaucoup d'avis positifs et d'étoiles), il sera plus réticent à créer un compte sur une autre plateforme et devoir repartir à zéro.

– Le niveau de **différenciation** des plateformes. C'est le cas, par exemple, pour les journaux et la presse en général. Lorsque les préférences des utilisateurs sont suffisamment variées, les plateformes peuvent proposer une gamme davantage différenciée de produits (par exemple un journal avec plusieurs rubriques dont une rubrique financière). La différenciation des produits limite la concentration car de nouveaux arrivants peuvent concurrencer un seul produit (par exemple en lançant un journal spécialisé en finance). Ainsi, une plateforme relativement petite peut se faire une place dans un marché occupé par une grande plateforme, si son produit est bien ciblé. La différenciation des préférences est donc susceptible de donner lieu à la différenciation des plateformes.

– Certaines **contraintes de capacité**. Même si dans les plateformes en ligne il n'y pas de contraintes liées aux limites physiques de l'espace, il existe d'autres types de contraintes. Ainsi, une trop grande quantité de publicité peut repousser l'utilisateur de la plateforme ; la taille de l'écran peut limiter le nombre de produits et de publicités qui peuvent apparaître aux yeux des utilisateurs ; enfin, si les utilisateurs sont trop hétérogènes, la plateforme peut avoir du mal à proposer un système d'appariement efficace entre l'offre et la demande. En revanche, plus les utilisateurs sont homogènes,

plus l'efficacité d'une plateforme pourra être élevée. Le ciblage de la publicité étant beaucoup plus facile à réaliser pour les publicitaires, les coûts de recherche s'en trouvent réduits.

En résumé, les forts effets de réseau (surtout les effets indirects) et les rendements d'échelle croissants encouragent la concentration. En revanche, les contraintes de capacité, les opportunités de différenciation laissées aux plateformes et la possibilité pour les différents utilisateurs de la plateforme de faire du *multi-homing* sont des facteurs qui freinent la concentration. L'interaction de ces facteurs sera différente en fonction de l'écosystème de la plateforme. Le Tableau 2-1 retranscrit les résultats d'une étude (Duch-Brown, 2017) décrivant leur rôle sur quatre différents types de plateformes, à savoir : les places de marché, les App Stores, les réseaux sociaux et les plateformes de publicité en ligne.

**Tableau 2-1 : La concentration sur le marché des plateformes**

Facteurs influençant la concentration dans le marché des plateformes (+ ou -)	Effet sur différents écosystèmes de plateformes							
	Places de marché		App Stores		Réseaux sociaux		Publicité en ligne	
<b>Effets de réseau directs (+)</b>	Vendeurs	<i>faible</i>	Utilisateurs	<i>élevé</i>	Utilisateurs	<i>élevé</i>	Utilisateurs	<i>faible</i>
	Acheteurs	<i>faible</i>	Développeurs	<i>faible</i>	Publicitaires	<i>faible</i>	Editeurs	<i>faible</i>
							Publicitaires	<i>faible</i>
<b>Effets de réseau indirects (+)</b>	Vendeurs	<i>élevé</i>	Utilisateurs	<i>élevé</i>	Utilisateurs	<i>faible</i>	Utilisateurs	<i>faible</i>
	Acheteurs	<i>élevé</i>	Développeurs	<i>élevé</i>	Publicitaires	<i>élevé</i>	Editeurs	<i>élevé</i>
							Publicitaires	<i>élevé</i>
<b>Economies d'échelle (+)</b>		<i>élevé</i>		<i>élevé</i>		<i>moyen</i>		<i>élevé</i>
<b>Différenciation de la plateforme (-)</b>		<i>élevé</i>		<i>moyen</i>		<i>élevé</i>		<i>élevé</i>
<b>Ciblage de la publicité:</b>		<i>moyen</i>		<i>moyen</i>		<i>élevé</i>		<i>élevé</i>
- saturation de l'espace publicitaire (-)								
- taille de l'écran (-)								
- hétérogénéité des utilisateurs (-)								
- ciblage personnalisé (+)								
<b>Multi-homing</b>	Vendeurs	<i>moyen</i>	Utilisateurs	<i>faible</i>	Utilisateurs	<i>élevé</i>	Utilisateurs	<i>élevé</i>
- facilité de transfert à plateforme alternative (-)	Acheteurs	<i>moyen/</i>	Développeurs	<i>moyen</i>	Publicitaires	<i>élevé</i>	Editeurs	<i>moyen</i>
- substituabilité des plateformes alternatives (-)		<i>faible</i>					Publicitaires	<i>élevé</i>
- politique tarifaire (+/-)								

Source : Elaboration du CCE sur base de Duch-Brown (2017)

Ces différents effets, couplés avec l'ensemble des pratiques et réglementations en vigueur, définissent le *terrain de jeu* où les plateformes évoluent et forment un *écosystème*. Cependant, chaque plateforme a ses particularités. Il faut considérer ici que, si les marchés des plateformes possèdent bien des propriétés générales, des différences assez marquées existent entre les cas individuels et les modèles économiques ; il est donc très difficile de faire des recommandations générales en termes de concurrence (Monopolkommission, 2015).

## 2.2 L'effet de verrouillage

Une fois que la plateforme a atteint une masse critique d'utilisateurs -et qu'elle bénéficie de retours positifs de la part des utilisateurs- les effets de réseau protègent la position de la plateforme en servant de barrières à l'entrée naturelles à d'autres entreprises ou plateformes.

Un nouveau venu sur le marché doit alors d'abord atteindre cette masse critique en essayant de convaincre les utilisateurs de changer de plateforme. Mais avec peu d'utilisateurs, il offre moins d'externalités positives et est donc moins attrayant pour les utilisateurs.

On remarque cependant que, même arrivés à maturité, certains marchés de plateformes restent peu concentrés. Il existe une concurrence forte entre les plateformes sur une série de marchés, qu'il s'agisse de voyages en ligne, recherche d'emplois, sites de rencontres ou encore de réservations

d'hôtel. La présence d'effets de réseau indirects et d'économies d'échelle ne sont donc pas à eux seuls suffisants pour que des niveaux élevés de concentration du marché ou un monopole apparaissent. Le niveau de différenciation de la plateforme et le *multihoming* sont également des facteurs à prendre en compte pour déterminer la substituabilité des produits et des services, et donc l'influence sur la concentration des plateformes.

Etant donné qu'il existe des facteurs restreignant la concentration des plateformes à partir d'un certain seuil, on peut se demander s'il n'existe pas d'autres forces à l'œuvre qui expliqueraient pourquoi certains opérateurs de plateformes atteignent des positions dominantes. En effet, nombreuses sont les voix qui s'élèvent aujourd'hui faisant état du phénomène de *the winner takes it all*, c'est-à-dire lorsque : « *le premier acteur qui atteint une masse critique de visiteurs rafle [quasi] l'entière du marché en offrant ses services ou produits à un prix qui évince les plus petits joueurs et rend impossible l'accès de nouveaux entrants sur le marché [ ]. Souvent le service est même complètement gratuit, mais la masse des visiteurs permet de couvrir les coûts de production via les recettes publicitaires et l'exploitation commerciale des données personnelles des utilisateurs* »<sup>5</sup>.

En réalité, lorsqu'une plateforme acquiert une position privilégiée sur son marché, elle jouit de certains avantages et tend à vouloir sécuriser certaines ressources clé pour maintenir son marché le plus verrouillé possible, mais aussi pour se déplacer sur des marchés concurrents. Il existe une série d'éléments qui jouent en faveur des grands opérateurs de plateforme.

### **2.3 Le poids financier et l'accès au financement**

Pour les startups qui ne génèrent pas de profits, la principale source de financement est le capital-risque provenant d'investisseurs de type « *venture capital* »<sup>6</sup>. En échange de fonds, elles doivent souvent faire de ses derniers leur principaux partenaires commerciaux et leur promettre qu'elles généreront des ressources publicitaires substantielles lorsqu'elles auront atteint une taille critique.

Les grandes plateformes, par contre, ont accès aux capitalisations et valorisations boursières. Elles possèdent les moyens financiers de supplanter les nouveaux venus grâce à la baisse des prix et l'investissement dans l'automatisation. Elles recourent à leur avantage financier pour absorber des concurrents entrants ou même des entreprises qui pourraient potentiellement devenir concurrentes.

Les GAFAs (Google, Apple, Facebook et Amazon), par exemple, ont tendance à racheter les entreprises susceptibles de les concurrencer. Des exemples notables concernent Google avec YouTube et Android ainsi que Facebook avec Instagram et WhatsApp, des entreprises qui auraient pourtant pu devenir des concurrentes sérieuses si elles étaient restées indépendantes.

L'accès au financement constitue également un avantage lorsque la situation concurrentielle exige de gros investissements d'infrastructure ou dans la recherche et développement.

---

<sup>5</sup> Conseil Central de l'Economie (2018), p.17

<sup>6</sup> En Belgique, le manque de sources de financement pour les jeunes start-ups constitue un problème notoire

Enfin, le poids financier permet aussi aux grands acteurs de rechercher des conditions réglementaires favorables à travers le lobbying<sup>7</sup>, et de faire taire la mauvaise presse par le biais de contentieux. Les grands groupes n'hésitent pas non plus à utiliser des procédés d'optimisation fiscale agressive en localisant l'assiette fiscale d'une entreprise dans des juridictions à faible imposition.

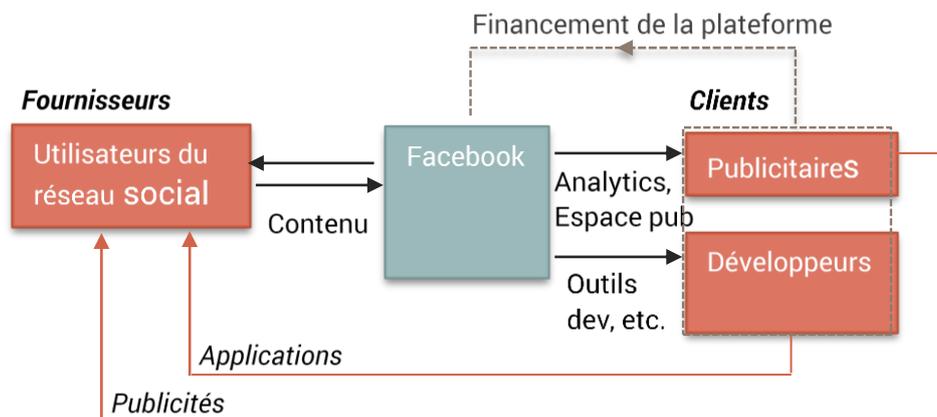
## 2.4 La capture des effets de réseaux d'autres marchés de plateformes

Les plateformes peuvent faire correspondre la demande et l'offre de plusieurs marchés à la fois, exploiter les effets des réseaux de ces différents marchés et influencer leur fonctionnement. Google et Facebook, par exemple, sont des intermédiaires permettant à la demande et l'offre d'informations de se rencontrer (sur leur moteur de recherche et réseaux social, respectivement).

Mais s'ils arrivent parfois à offrir ces services gratuitement, c'est parce qu'ils les financent à travers les revenus provenant d'autres marchés dont ils sont les intermédiaires, reliant l'offre et demande en annonces publicitaires et applications<sup>8</sup>. Les opérateurs de telles plateformes peuvent ainsi capturer les effets de réseaux de différents marchés pour en financer d'autres. Ils se constituent ainsi une position centrale puissante.

Facebook, par exemple, en tant que réseau social (plateforme reliant des individus entre eux), ne fait pas payer ses utilisateurs. Cependant, en tant que marché multiface, il répercute l'entièreté du coût aux autres utilisateurs que sont les publicitaires et développeurs d'application. Dans ce modèle, les utilisateurs du réseau social sont des fournisseurs d'inputs transformés par Facebook pour devenir des outputs destinés aux autres utilisateurs, à savoir les publicitaires et les développeurs d'application (voir **Fout! Verwijzingsbron niet gevonden.Fout! Verwijzingsbron niet gevonden.**). Ces outputs sont à leur tour utilisés pour la production de publicités ciblées et d'applications à destination des utilisateurs du réseau social.

Figure 2-1: Le financement du réseau social Facebook



Source : Elaboration du CCE

<sup>7</sup> En 2017, Google a dépensé plus de 18 millions de dollars en lobbying. Selon le *Centre for Responsive Politics*, c'est la première fois qu'une entreprise de technologie dépense autant en frais de lobbying dans les deux dernières décennies. Facebook a dépensé 11,5 millions de dollars, Amazon 12,8 millions, Microsoft 8,5 millions et Apple 7 millions. Source : <http://time.com/5116226/google-lobbying-2017/>

<sup>8</sup> Le moteur de recherche Google obtiendrait ainsi environ 78% des revenus de la publicité liés aux moteurs de recherche aux USA. Google et Facebook Inc. contrôlèrent ensemble environ 56% du marché publicitaire sur téléphone mobile. Source : <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-07-13/antitrust-built-for-rockefeller-baffled-by-bezos-quicktake-q-a>

Tout comme les technologies numériques évoluent rapidement, les marchés sur lesquels ces plateformes fonctionnent changent également. Certaines plateformes se superposent (plateformes de données sur plateformes commerciales) ; d'autres s'entremêlent (publicité en ligne et réseaux sociaux, par exemple). D'autres formes des constellations de plateformes, où de nombreuses plateformes sont connectées entre elles (les plateformes de publicité en ligne, de réseaux sociaux et de moteurs de recherche s'interrelient les unes aux autres). Certaines compagnies se façonnent ainsi une présence tentaculaire.

## 2.5 L'accaparement exclusif de données sur les utilisateurs

Dans les marchés d'aujourd'hui axés sur les technologies et les données, beaucoup de *business models* ont comme caractéristique la collecte et la commercialisation des données. La génération et collecte croissante de données dans le contexte de la digitalisation est impressionnante. La production mondiale de données numériques aurait atteint les 33 zettaoctets (ZB) en 2018, soit 33 trillions de Go de données, ce qui représente plus de 40 fois le niveau produit en 2010<sup>9</sup>.

Les données ou *datas* sont utilisées à des fins de marketing, pour découvrir de nouvelles tendances et de nouveaux potentiels de marché. Elles permettent de cibler les préférences des consommateurs et leurs habitudes d'achat et donc de construire pour chaque consommateur, un profil de consommation. Ces profils sont très prisés par les agences de publicité et les médias qui travaillent de plus en plus conjointement avec les plateformes<sup>10</sup>.

La collecte, le traitement et l'évaluation de gros volumes de données permettent aussi de mettre au point des technologies utilisées pour améliorer les processus opérationnels et réduire les coûts. En logistique, par exemple, il est possible d'optimiser les stocks et de suivre et optimiser les itinéraires grâce à la géolocalisation.

Le Big data est également utilisé à des fins de recherche, par exemple dans le domaine de la médecine et ne se limite pas aux plateformes.

D'un point de vue plus abstrait, les données se présentent comme une matière première permettant le développement de nombreux services. Contrairement à d'autres matières premières, les données peuvent être recombinaisonnées et réutilisées d'une multitude de façons, en fonction de l'objectif visé. Lorsqu'elles appartiennent exclusivement à une entreprise, elles permettent à cette dernière de bénéficier de *capacités dynamiques*<sup>11</sup>, dans le sens où leur recombinaison permet de générer des nouvelles stratégies créatrices de valeur. Elles

---

<sup>9</sup> International Data Corporation (2019), *Digital Economy Compass*

<sup>10</sup> Il existe cependant des problèmes importants liés à l'accès aux données. Certaines plateformes en ligne ont créé des quantités de données cloisonnées au sein de leurs propres organisations et souvent, refusent de fournir un accès aux entreprises ou aux autorités ou ne le font que pour une somme exorbitante. Les agences arguent qu'elles devraient avoir le droit de recevoir des données relatives aux campagnes dans lesquelles elles ont investi pour le compte de leurs clients. Par ailleurs, certaines plateformes technologiques n'offrent aucune vérification par tierce partie (audits), ce qui signifie essentiellement que les agences ou autorités sont forcées d'accepter les chiffres avancés par les plateformes.

<sup>11</sup> Le concept de capacité dynamique peut être défini comme la : « *capacité de l'entreprise à intégrer, construire et reconfigurer les compétences internes et externes pour faire face à des environnements en évolution rapide. Les capacités dynamiques reflètent ainsi la capacité d'une organisation à obtenir des formes nouvelles et innovantes d'avantage concurrentiel, compte tenu des dépendances de sentier et de la position sur le marché.* » (Traduit de Teece D., Pisano G. et A. Shuen (1997), « Dynamic Capabilities and Strategic Management », *Strategic Management Journal Vol 18 No 17*, p.516)

La nature polyvalente et interchangeable des données permet de concevoir des horizons futurs laissant entrevoir une infinité d'applications commerciales et sociétales possibles. Le *Big Data* laisse libre cours à l'imagination et est, à bien des égards, idéalisé. Son potentiel explique en partie l'avidité des principaux opérateurs de plateformes à vouloir conquérir et converger vers des marchés toujours nouveaux. Il est perçu dans un nouveau paradigme technologique capable de changer les règles du jeu en révolutionnant la façon dont les entreprises opèrent dans de nombreuses industries.

#### Encadré 1 : La collecte des données à des fins de profilage

Pour les leaders de l'économie numérique, les données personnelles sont au cœur de leur modèle économique. Une donnée personnelle isolée (un numéro de téléphone rattachée à un nom, par exemple) ne vaut pas grand-chose mais une fois agrégée avec d'autres informations, il est possible de dresser un profil complet de chaque internaute pour ensuite le monétiser.

Google et Facebook classent ces profils en catégorie très précises de cibles publicitaires (par exemple : « homme de 35 ans ayant manifesté un intérêt pour le bricolage »). Les annonceurs sont très friands de ces listes de clients potentiels et payent pour accéder à ces informations. Facebook en tire ainsi 98% de ses 40 milliards de dollars de revenus annuels en 2017<sup>12</sup>.

Amazon analyse également les données personnelles de ses clients pour leur proposer des produits sélectionnés selon leur âge, leur niveau de revenu ou leur historique d'achats. Apple collecte également les données personnelles de ses clients mais ne les revend pas à d'autres commerçants. L'entreprise affirme s'appuyer sur ces *datas* uniquement pour améliorer ses produits et ses applications mobiles.

A l'avenir, toutes les données numériques, y compris les données personnelles, auront encore plus d'importance pour ces géants. En les accaparant, ils ont déjà pris de l'avance dans le développement de l'intelligence artificielle, si prometteuse pour la productivité des entreprises de demain.

## 2.6 L'enveloppement des plateformes

En raison des effets de concentration dans le marché des plateformes, les nouveaux entrants doivent généralement offrir des fonctionnalités révolutionnaires pour attirer les utilisateurs et gagner des parts de marché substantielles. Cette évolution technologique est conforme aux transformations dynamiques décrites par Joseph Schumpeter dans le contexte des innovations industrielles. Conformément à ce qu'est avancé par l'économiste, les nouvelles fonctionnalités se comportent comme des *grappes d'innovation* qui engendrent un processus de *destruction créatrice* et permettent aux nouveaux entrants de prendre la place des acteurs dominants. La nouvelle technologie chasse alors l'ancienne.

Cependant, dans le cas des plateformes en ligne, d'autres logiques sont fréquemment à l'œuvre. Dans certains cas, un opérateur de plateforme peut se frayer un chemin sur un autre marché en incluant les fonctionnalités d'une autre plateforme avec ses propres fonctionnalités. On appelle cela une *attaque par enveloppement*<sup>13</sup> (Eisenmann et. al, 2011). Dans certaines conditions, une plateforme peut donc en déloger une autre de sa position sans recourir à l'innovation.

<sup>12</sup> Statista.com (2019), <https://www.statista.com/statistics/271258/facebook-advertising-revenue-worldwide/>

<sup>13</sup> Traduit de l'anglais du terme *envelopment*

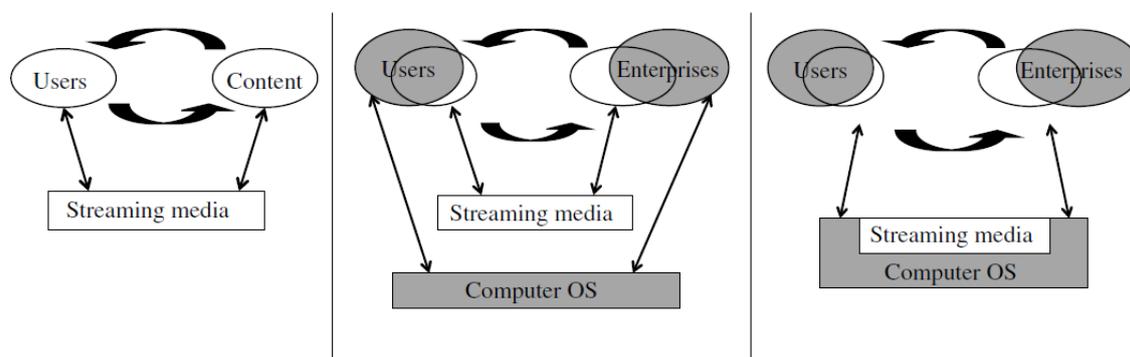
Le **regroupement des fonctionnalités** se fait en tirant parti de la base d'utilisateurs et de composantes communes aux deux plateformes (sur la relation entre plateformes et composantes, voir Encadré 2). Même les entreprises dominantes protégées par de forts effets de réseau et par des limitations au *multihoming*<sup>14</sup> peuvent être vulnérables à une attaque de ce type.

Selon Eisenmann et al. (2011), l'attaque de RealNetworks par Microsoft dans les années 2000 illustre bien comment un acteur dominant sur son marché peut être *enveloppé* (et donc chassé) par un autre.

Au début des années 2000, la plateforme de RealNetworks était dominante en tant que plateforme de vidéo en contenu (*streaming*)<sup>15</sup>. Bien que les effets de réseaux atteints des deux côtés du marché lui assuraient une position dominante, Microsoft parvint à l'envelopper en fournissant un service similaire (Windows Media Player) et en prenant le soin d'intégrer un logiciel adapté aux fournisseurs de contenus. Ce nouveau logiciel, introduit via Windows NT, un système d'exploitation destiné aux entreprises, ne présentait aucune nouveauté en termes de fonctionnalités mais, regroupé avec d'autres fonctionnalités de Windows, il en devenait plus attrayant.

Les deux conditions étaient réunies pour l'enveloppement. Premièrement, ils partageaient des composants en commun : Real Player était partiellement dépendant de Windows pour atteindre une partie de ses utilisateurs (le programme fonctionnait sur Windows), donc il était compatible avec une série de composants du système d'exploitation ; deuxièmement, les utilisateurs de Real Player étaient pour la plupart également des utilisateurs de Windows (pour une illustration graphique, voir Figure 2-2).

Figure 2-2 : L' enveloppement de RealPlayer par Microsoft



Source : Eisenmann et al. (2011)

Les stratégies d'*enveloppement* peuvent prendre plusieurs formes, qui dépendent de la relation qui définit les plateformes. Lorsque les plateformes sont **complémentaires** dans leur industrie, l'*enveloppement* consiste à intégrer les fonctionnalités de l'entreprise ou du complément cible de la couche adjacente (intégration verticale). L'incitation à intégrer un complément est d'autant plus forte que ses services sont consommés par les utilisateurs finaux de la plateforme. On peut se représenter les plateformes et leurs compléments en séries de couches adjacentes (voir **Fout! Verwijzingsbron niet gevonden.** pour un exemple de l'industrie du smartphone).

<sup>14</sup> Voir le point **Fout! Verwijzingsbron niet gevonden.** pour une explication sur le *multihoming* et les effets de réseau

<sup>15</sup> La plateforme de vidéo mettait en relation les consommateurs et les fournisseurs de contenu vidéo

**Tableau 2-2 : Couches de plateformes complémentaires (axe vertical) et concurrentes (axe horizontal) dans l'industrie du Smartphone**

Vente et Distribution	Vente au détail		Hypermarchés		E-commerce	Autres distributeurs	
Plateformes en ligne	Facebook	Google Chrome	Instagram	Etc.			
Systèmes d'exploitation	Apple OS X		Android				
Smartphone	Apple		Samsung		Motorola	Huawei	Etc.
Composants électroniques	Qualcomm		MediaTek		Samsung		Etc.

Après absorption, les nouvelles fonctionnalités deviennent partie intégrante de la plateforme sur laquelle d'autres compléments pourront s'appuyer pour développer de nouveaux services.

En raison des fortes économies d'échelle dans les marchés des plateformes, une seule entreprise arrive souvent à dominer chaque couche. L'entreprise dominante dans une couche donnée, en quête d'une plus grande part des bénéfices de l'industrie et du contrôle de sa technologie, cherchera probablement à supplanter ou diminuer les leaders des couches adjacentes (Gawer et Henderson, 2007). Dans de nombreux cas, les challengers entrent dans une couche adjacente grâce à l'intégration d'une plateforme complémentaire.

D'autres cas d'enveloppement peuvent paraître bénéfique aux yeux des plateformes (Eisenmann et al, 2011). Lorsqu'elles sont des **substituts faibles**, elles sont susceptibles de générer des économies de gamme ; comme par exemple LinkedIn, en ajoutant des offres d'emploi sur son site pour défier les autres sites d'appariement d'offres comme Monster.com. Enfin, même lorsqu'elles **ne présentent aucun lien fonctionnel**, l'enveloppement peut présenter des avantages s'il y a une base commune d'utilisateurs et de composants (par exemple avec l'iPhone qui regroupe aujourd'hui des fonctionnalités de smartphones, jeux vidéo, navigateurs web, cartes de crédit, etc.)

L'enveloppement est un phénomène largement répandu et une force puissante qui façonne l'évolution des marchés de plateformes. Parmi les autres exemples d'enveloppements couronnés de succès, il y'a évidemment Google qui a intégré de nombreux nouveaux produits à sa plateforme de recherche, notamment les navigateurs Web (Chrome vs Internet Explorer), le système d'exploitation de téléphones mobiles Android, des logiciels de bureautique (comme Google Docs et Google Sheets qui concurrencent les produits Office de Microsoft), etc. Cela n'est pas surprenant dans la mesure où Google peut compter sur un accès à une grande base d'utilisateur grâce à son moteur de recherche (90% de parts de marché en mai 2018<sup>16</sup>) pour se déplacer sur d'autres marchés de plateformes où les effets de réseaux exigent de capter un seuil minimal d'utilisateurs. Les acteurs qui possèdent une large base d'utilisateurs jouissent d'un avantage non négligeable.

Le nombre d'utilisateurs constitue donc une ressource de valeur non négligeable pour absorber d'autres marchés qui pourraient *a priori* paraître protégés par les effets de réseau et autres facteurs explicites au point **Fout! Verwijzingsbron niet gevonden..** En outre, l'enveloppement de plateforme s'accorde avec la définition de *capacité dynamique*: les *enveloppeurs* obtiennent un avantage stratégique en recombinaison des ressources précieuses - des bases d'utilisateurs - en des ensembles multi-plateformes<sup>17</sup>.

<sup>16</sup> <https://www.webrankinfo.com/dossiers/etudes/parts-marche-moteurs>

<sup>17</sup> Eisenmann et al. (2011), p.1282

### Encadré 2 : Les plateformes et leurs composants

La définition de plateforme varie en fonction de la littérature qui l'aborde. Dans la littérature tirée du management stratégique, une plateforme peut être définie comme un ensemble de composants standards autour duquel les acheteurs et les vendeurs coordonnent leurs efforts<sup>18</sup>. Ou encore, comme un composant ou un sous-système d'un ensemble technologique en évolution, fonctionnellement interdépendant de la plupart des autres composants de ce système, dans un marché où la demande finale s'adresse à l'ensemble du système et non pas directement aux composants pris isolément (Gawer et Henderson, 2007).

La notion de « composant » devient alors centrale pour comprendre l'architecture d'une plateforme et la dynamique d'innovation dans le marché des plateformes. Les composants Web, par exemple, regroupent une grande variété de technologies et protocoles (protocoles de réseaux TCP/IP, HTML, HTTP, CGI, formes, menus, etc.) qui s'appuient sur des interfaces de programmation et qui sont utilisées par plusieurs plateformes.

## 2.7 Les pratiques préjudiciables à l'encontre de leurs utilisateurs

Beaucoup de petites entreprises de l'économie numérique, mais aussi de plus grandes, en viennent à dépendre de plateformes en ligne de par l'accès facile et élargi qu'elles leur offrent aux clients et marchés. Cette dépendance accrue se traduit par un déséquilibre de pouvoir de négociation habilitant certaines plateformes en ligne à se livrer à des pratiques commerciales préjudiciables pour leurs utilisateurs sans craintes de représailles.

Sur base d'une enquête, la Commission Européenne a relevé l'existence de pratiques commerciales déloyales des plateformes vis-à-vis de ses utilisateurs. Ces pratiques seraient de nature à causer des dommages importants (Commission Européenne, 2017a) et particulièrement lourds pour les petits utilisateurs, en particulier les petites et très petites entreprises qui ont besoin des plateformes pour atteindre leurs clients.

Suite à sa consultation publique, la Commission les a regroupées en 5 catégories :

L'**imposition de conditions et modalités injustes** : Les entreprises ne peuvent pas négocier des termes et conditions, et/ou ceux-ci sont sujet à de changements unilatéraux souvent non annoncés de la part des opérateurs de plateformes, qui jouissent d'un pouvoir de négociation très avantageux.

Le **refus ou changement unilatéral des conditions d'accès au marché** : Retrait de produits ou services (par exemple sur les places de marché, médias sociaux et App Stores) et, dans certains cas, suspension de comptes de façon unilatérale, sans préavis et sans possibilité effective de contester la décision de la plateforme.

La **promotion injuste de ses propres services** : certaines plateformes peuvent favoriser leurs propres produits ou services, ou faire une distinction entre différents fournisseurs et vendeurs tiers. Un grand problème est qu'il est impossible de vérifier l'existence ou l'absence de telles pratiques discriminatoires, ce qui génère une grande incertitude, elle-même de nature à être préjudiciable.

---

<sup>18</sup> dans Baldwin et Woodward (2009) mais attribué à Bresnahan et Greenstein (1999)

L'insertion de **clauses de «parité» injustes**. Notamment l'impossibilité pour les vendeurs de déplacer (sur une autre plateforme), de transmettre ou d'avoir accès à des informations concernant certains types de données, par exemple des données concernant leur clientèle.

Le **Manque de transparence**, notamment en ce qui concerne les placements publicitaires et le référencement sur les moteurs de recherches.

Ces pratiques peuvent introduire des distorsions importantes dans l'efficacité des échanges ou des transactions intermédiées par les plateformes. Elles sont susceptibles de générer des coûts de transaction plus élevés, une concurrence plus faible due à la limitation de l'accès à la plateforme pour certains utilisateurs. Enfin, elles occasionnent une incertitude pour leurs utilisateurs. Ces éléments se traduisent à leur tour par des prix plus élevés et moins de choix pour les consommateurs, entre autres.

Un grand problème signalé par de nombreux utilisateurs est le manque de possibilités ou l'inefficacité d'agir en recours contre les problèmes susmentionnés. Le rapport de la Commission sur le sujet dénombre plusieurs raisons à cela. Il n'existerait pas assez de mécanismes de règlement des différends ou ceux-ci seraient lents et inefficaces. De plus, les vendeurs ne peuvent accéder aux tribunaux de l'UE que si la plateforme en ligne est domiciliée dans l'UE, ce qui n'est pas souvent le cas. Et la procédure à suivre en dehors de l'UE décourage les vendeurs. Enfin, une crainte de représailles commerciales a été largement citée par les vendeurs, eu égard à l'état de dépendance dans lequel ils se trouvent.

### 3 Niveaux de domination

Ce chapitre propose une lecture des niveaux de domination auxquels les plateformes les plus puissantes, à travers les stratégies qui s'appuient sur les logiques de concentration et éléments d'expansion précédemment décrits, semblent naturellement aspirer aujourd'hui. Cette lecture se base sur l'observation du comportement des géants de la Tech.

Pour rappel, lorsque les plateformes en ligne arrivent à attirer suffisamment d'utilisateurs à travers des effets de réseaux croisés combinés à des économies d'échelle (3.1), elles cherchent ensuite à tirer avantage de la mise à l'échelle de grands volumes de données et du contrôle de l'accès à leur base d'utilisateurs. Ces éléments constituent des *capacités dynamiques* qui leur facilitent l'expansion via l'entrée sur de nouveaux marchés en leur offrant les *capacités d'envelopper* d'autres plateformes<sup>19</sup>. Parallèlement, la consolidation de leur pouvoir de marché s'accompagne d'une augmentation de leur pouvoir financier et peut entraîner une augmentation des pratiques anticoncurrentielles et d'entrave à la concurrence.

Les opérateurs de plateformes cherchent alors à intégrer leur industrie - *intégration verticale* (**Fout! Verwijzingsbron niet gevonden.**) - et/ou à se déplacer sur de nouveaux secteurs d'activité. Le contrôle de certaines infrastructures devient également un enjeu-clé (3.3) pour *se rendre indispensable* auprès de leurs utilisateurs, consommateurs et entreprises mais aussi envers le reste de la société et les décideurs politiques.

---

<sup>19</sup> voir point 2.6 pour une explication sur l'enveloppement

Enfin les très grandes plateformes, dont le pouvoir est consolidé par un contrôle d'infrastructures clé ainsi qu'une offre variée de services au consommateur ayant chacun son propre effet réseau, sont à même de proposer au consommateur une surface digitale multifonctionnelle et ergonomique qui exploite des effets de levier entre ces services. Elles veulent ainsi capter l'attention du consommateur pour le fidéliser et devenir *omniprésentes*. On parle ici des stratégies des géants comme par exemple les GAFAs (Google, Amazon, Facebook et Apple).

### **3.1 Domination de l'écosystème de marché**

Lorsque les rendements d'échelle et les effets de réseaux directs et/ou indirects sont assez importants, les plateformes peuvent, à terme, dominer leur marché et engendrer des écosystèmes relativement fermés (verrouillage). Elles sont alors protégées de l'accès au marché par de nouveaux concurrents potentiels. Une fois installée en quasi-monopole, une plateforme peut être très difficile à déloger (par exemple : Microsoft).

### **3.2 La domination verticale et horizontale**

Les logiques d'expansion des plateformes semblent les porter au-delà de leur écosystème, une fois leur avantage consolidé. Elles peuvent alors utiliser leurs atouts pour se déplacer sur d'autres segments, secteurs et industries.

Une domination très forte peut mener à une stratégie d'intégration verticale. Par exemple, l'un des enjeux principaux pour Amazon est la maîtrise de la distribution et de la logistique.

Dans la pratique, cela peut se traduire par une cannibalisation des partenaires commerciaux. Comme on l'a vu, il arrive que des plateformes exercent des pratiques déloyales et anticoncurrentielles vis-à-vis de leurs compétiteurs potentiels ou avérés ; elles favorisent alors leurs services et contenus propres, empêchant des services concurrents d'accéder à leurs utilisateurs, ceci au détriment de l'innovation au sein de l'écosystème.

De telles pratiques drainent les profits des fournisseurs en amont en restreignant les possibilités d'innovation et en impactant l'ensemble du secteur.

#### **Encadré 3 Face à la domination de quelques plateformes : comment capturer de la valeur ?**

En mai 2018, l'UNIZO (Unie van Zelfstandige Ondernemers), une organisation représentative belge d'entrepreneurs indépendants, a accusé la place de marché en ligne néerlandaise Bol.com de pratiques déloyales (Gazet van Antwerpen, 11 mai 2018). Selon l'Unizo, elle supprimait régulièrement des articles de fournisseurs externes pour les vendre ensuite à son propre compte.

Ces accusations feraient suite à un litige entre un magasin de gadgets anversois, Fans, et Bol.com. La plateforme aurait retiré de sa plateforme certains produits du magasin et commencé à les vendre elle-même, à un prix inférieur.

Bol.com conteste cette version, arguant que si des produits étaient parfois retirés, c'étaient parce qu'ils étaient jugés trop coûteux.

Quoi qu'il en soit, les plateformes poussent les vendeurs à proposer des prix plus bas et à diminuer leur marge. Que peuvent alors faire les vendeurs pour mieux se placer dans la chaîne de valeur ?

Danny Van Assche, directeur général d'Unizo conseille aux vendeurs de vendre leurs produits via Storesquare, une plateforme en ligne lancée par Roularta en collaboration avec Unizo (Gazet van Antwerpen, 11 mai 2018).

Une autre possibilité consiste à agir collectivement en justice<sup>20</sup>. En juin 2018, est entrée en vigueur une loi<sup>21</sup> octroyant aux PME et aux indépendants la possibilité de recours collectif (action en réparation collective), réservée jusqu'à présent aux associations de consommateurs. La représentation se fait par le biais de groupes agréés tels que l'UCM, l'UNIZO ou la CCI pour la Wallonie.

### 3.3 Le contrôle des infrastructures du Web

En persévérant à vouloir intégrer d'autres acteurs, parfois de façon très agressive, les plus grands opérateurs de plateformes cherchent à contrôler des infrastructures digitales. Ces infrastructures deviennent de plus en plus importantes au fur et à mesure que progressent les technologies de la digitalisation.

Pour rappel, les plateformes constituent des systèmes de composantes sur lesquelles peuvent se créer de nouvelles activités innovantes. Par conséquent, certaines activités économiques ne peuvent avoir lieu que si elles sont agréées par les plateformes et compatibles avec leurs composants (Uber avec Google Maps, par exemple)<sup>22</sup>. Dans de telles conditions, les plateformes deviennent des infrastructures qui conditionnent l'accès d'autres acteurs à l'activité économique.

Aujourd'hui, les plus grands opérateurs de plateformes, les GAFA, forment des « *superstructures de plateformes, créant des conditions d'infrastructures à l'échelle globale*<sup>23</sup>. La filière d'Amazon, Amazon Web Services (AWS), constitue un exemple parmi d'autres. Elle occuperait la première place des services de stockage de données en ligne (Cloud), avec 34 % de parts de marché<sup>24</sup>. Ce service stockerait notamment des données provenant d'agences gouvernementales ainsi que celles d'entreprises concurrentes, comme Netflix (Netflix est concurrente de Prime Video, le service de vidéo streaming d'Amazon)

Les petites entreprises qui veulent se développer en ligne doivent passer par ces infrastructures pour s'insérer dans le marché numérique. Il leur faut par exemple s'assurer d'avoir un nom de domaine sur internet, d'être référencés sur le moteur de recherche Google, d'être relayé sur Android ou iOS, de bénéficier d'un service de paiement, etc. Pour se développer sur internet, les entreprises, comme les individus, doivent passer par ces services.

Cela soulève des questions en termes de régulation : comment assurer que les plateformes ne limitent pas l'accès de concurrents, ainsi qu'à des citoyens, aux infrastructures qu'elles contrôlent ?

<sup>20</sup> L'Echo, 7 juin 2018, « Les PME et les indépendants ont désormais accès à l'action en réparation collective », Disponible sur : <https://www.lecho.be/opinions/carte-blanche/les-pme-et-les-independants-ont-desormais-acces-a-l-action-en-reparation-collective/10018844.html>

<sup>21</sup> Loi du 30 mars 2018 portant modification, en ce qui concerne l'extension de l'action en réparation collective aux PME, du Code de droit économique.

<sup>22</sup> Uber a bâti son application en s'appuyant sur Google Maps. Jusqu'en 2017, Google et Uber collaboraient activement pour créer des synergies entre leurs écosystèmes. Toutefois, en juin 2018, Google a supprimé la fonctionnalité qui permettait de réserver un véhicule Uber dans Google Maps.

<sup>23</sup> Schwarz (2017), p.383

<sup>24</sup> AWS Insider.net (08/01/2017), « Report: AWS Market Share Is Triple Azure's », Disponible sur : <https://awsinsider.net/articles/2017/08/01/aws-market-share-3x-azure.aspx>

Cela pose aussi des questions d'ordre éthique, par exemple lorsque les plateformes remplissent des quasi-missions de service public à travers des infrastructures indispensables aux activités culturelles et sociales.

### **3.4 L'intégration continue de services dans un environnement digital visant l'omniprésence dans la vie de l'utilisateur**

Les grandes plateformes développent des systèmes intégrés qui offrent aux utilisateurs une grande variété de services (regroupage) sous une même marque permettant un contrôle complet de la publicité. Les plateformes, via la capture des effets de réseaux, peuvent présenter ces services gratuitement ou à moindres frais pour les consommateurs, tandis que d'autres utilisateurs doivent en assumer les coûts. Il suffit, pour s'en convaincre, de voir toutes les fonctionnalités que propose Facebook sur son site, ou encore les services offerts par Google (e-mail gratuit, services de météo, etc.).

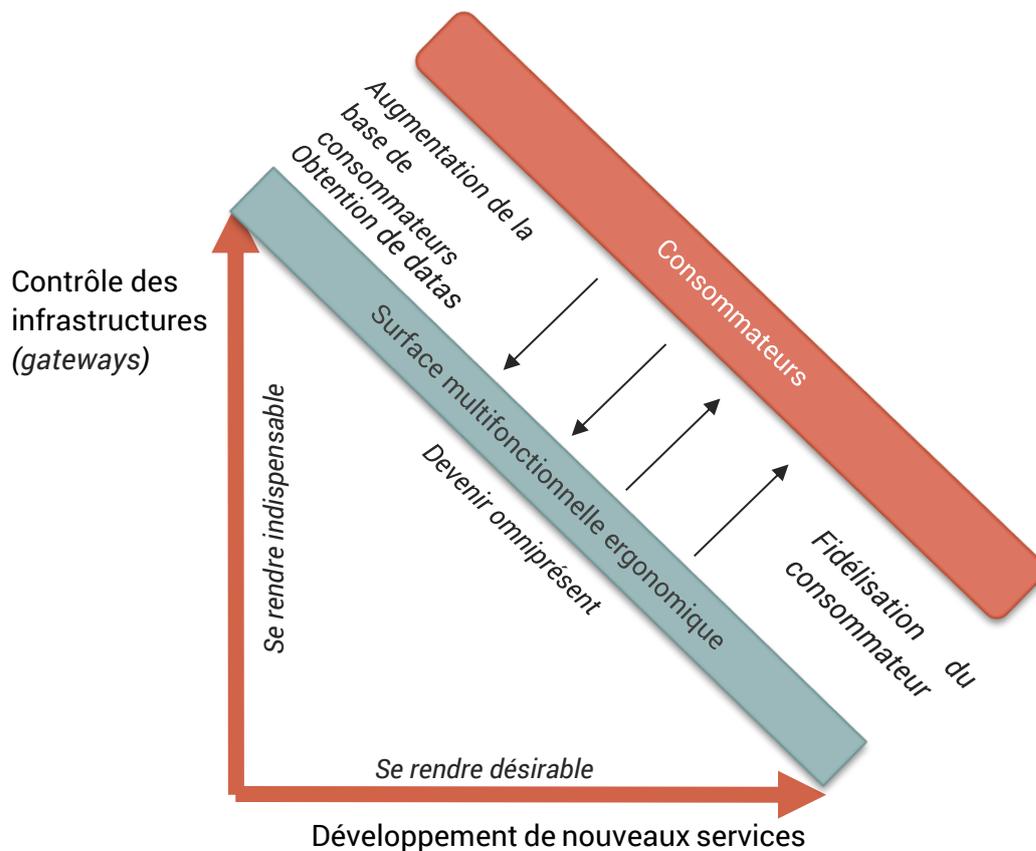
« Lorsque les plateformes internet proposent un ensemble de services ayant chacun son propre effet réseau et exploite des effets de levier entre ces services, notamment en croisant les données personnelles provenant de chaque service, alors elles disposent d'une surface fonctionnelle que la concurrence service par service ne compense pas »<sup>25</sup>.

Si l'extrait ci-dessus nous paraît juste, nous pensons toutefois que cette surface est conçue pour aller au-delà de l'aspect fonctionnel. Elle semble avoir pour but d'accompagner différents aspects de la vie du consommateur (Fabernovel, 2014), en accrochant le client avec des fonctionnalités ergonomiques qui jouent sur la valeur, la confiance à la marque et l'affect de marque. La stratégie des GAFAs est vraisemblablement axée sur l'acquisition et la fidélisation de clients. L'idée est d'être omniprésent pour le consommateur en plus de se rendre indispensable dans la vie de tous les jours.

---

<sup>25</sup> LEBOURGES Marc, Intervention dans « La régulation des plateformes », *Conférence de la Chaire Innovation Régulation des Services Numériques*, 7 avril 2015, p.12

Figure 3-1 : La stratégie des GAFAs : regroupage de services, contrôle des infrastructures et omniprésence dans la vie du consommateur



Source : Elaboration du CCE

Sur ces surfaces sont générées les données des consommateurs qui vont permettre de perfectionner leurs profils d'achat.

La fidélisation d'une grande base de consommateur permet de son côté de tester rapidement les services développés. La surface multifonctionnelle permettra de promouvoir un nouveau service et vérifier plus rapidement s'il est en mesure d'atteindre une masse critique d'utilisateurs. Si c'est le cas, il consolidera la position de la plateforme.

En revanche, si le service n'obtient pas de succès, la surface multifonctionnelle permettra quand même de recueillir sans trop de difficultés l'avis du consommateur vis-à-vis de ce dernier. La plateforme peut donc réagir relativement vite et éventuellement ajuster le tir en cas de problème.

Enfin, l'ergonomie de la surface permet de fidéliser encore davantage le consommateur en la rendant plus désirable. Elle permet d'ancrer confortablement les habitudes de navigation et d'achats des consommateurs.

## 4 Enjeux règlementaires

### 4.1 L'abus de position dominante

Parmi les régimes de réglementation qui se focalisent sur l'acquisition illégale et le maintien du pouvoir de marché par les entreprises, il y a les dites « lois antitrust » visant à limiter ou réduire la concentration économique.

Cependant, les différentes doctrines *antitrust* semblent surtout avoir été conçues pour l'ère industrielle et peinent à s'adapter aux nouvelles technologies et aux marchés des plateformes en ligne. Les lois *antitrust* présupposent une capacité à définir les marchés et la possibilité d'isoler des pratiques concrètes d'abus de position dominante. Or le pouvoir de marché dans le monde des plateformes en ligne prend de nouvelles formes.

Le litige qui a opposé la justice américaine à Microsoft, lorsque ce dernier avait décidé de regrouper son navigateur *Internet Explorer* avec son système d'exploitation, illustre bien la complexité de définir un cadre conceptuel permettant de définir ce qu'est le pouvoir de marché à l'ère des plateformes en ligne. L'enjeu est quand même de taille puisque la redéfinition du pouvoir du marché est indispensable pour développer des nouvelles pratiques *antitrust*.

Les licences Microsoft exigeaient des fabricants d'équipement d'origine (FEO) qu'ils livrent les ordinateurs (PCs) avec le navigateur *Internet Explorer* préinstallé. Les entreprises fournissant les navigateurs concurrents ont soutenu que cette exigence créait des barrières déloyales à l'entrée étant donné la domination incontestée de Microsoft sur le marché des PCs. « *Du point de vue de la doctrine antitrust formulée et adaptée à l'ère industrielle, le marché des navigateurs était inhabituel. Pour commencer, il était difficile de trouver un avantage de prix pour Microsoft car les principaux concurrents offraient gratuitement leur logiciel. En outre, Microsoft a également attribué des droits d'auteur sur son système d'exploitation et son logiciel de navigation, et les traditions de contrôle des titulaires de droits de licences ont fourni un puissant récit qui contrebalançait les plaintes des concurrents. Enfin et surtout, bien que les licences de Microsoft interdisaient aux [fabricants] d'enlever Internet Explorer et ses icônes sur le bureau, ils ne leur interdisaient ni à eux, ni aux consommateurs, d'installer et d'utiliser des navigateurs concurrents* » (traduit de Cohen, 2016, p.376).

Ainsi, bien que le jugement ait finalement abouti à l'encontre de Microsoft, lui enjoignant de dégroupier ses produits sous licence, aucun cadre conceptuel n'en est ressorti qui permette de définir le pouvoir de marché des plateformes (Cohen, 2016) et ainsi d'étendre le champ d'application des lois antitrust.

Notons que l'approche en la matière est différente dans l'Union Européenne. La législation antitrust américaine se concentre sur le tort causé aux consommateurs par des prix trop élevés, tandis que la législation européenne vise à garantir une concurrence loyale via l'application de l'article 102 du TFUE. Cette différence de doctrine est problématique car les plateformes dominantes sont toutes basées aux USA. Il est donc probable que ce domaine soit sujet à des tensions grandissantes entre les deux blocs économiques.

A l'heure actuelle, la compréhension du fonctionnement des marchés de plateforme est encore rudimentaire. Les grandes plateformes développent des systèmes intégrés qui offrent aux utilisateurs une grande variété de services (regroupage) sous une même marque permettant un contrôle complet de la publicité. Les plateformes, via la capture des effets de réseaux, peuvent présenter ces services gratuitement ou à moindres frais pour les consommateurs, tandis que d'autres utilisateurs doivent en assumer les coûts. Cette nature multifacette des plateformes rend caduques les outils traditionnels d'évaluation des cas d'*antitrust*. Elle implique de prendre en compte les différents acteurs desservis

par la plateforme, ce qui rend plus difficile la définition du pouvoir de marché des plateformes. Les autorités de contrôle doivent imaginer d'autres outils que la théorie antitrust conventionnelle qui a tendance à focaliser sur des dimensions telles que les prix à la consommation, les parts de marché, les prix trop élevés<sup>26</sup> qui ne s'appliquent pas aux marchés à plusieurs faces. Une méthodologie plus rigoureuse qui prenne en compte les différentes faces du marché est nécessaire pour garantir que l'application des lois antitrust n'ait pas pour conséquence involontaire de réduire le bien-être du consommateur en entraînant plus de dommages d'un ou de plusieurs côtés d'une plateforme qu'il n'entraîne d'avantages de l'autre (Evans, 2016).

Faute d'avoir établi un cadre général, les autorités de la concurrence semblent jusqu'à présent adopter des nouveaux critères, au cas par cas.

Par exemple, l'Office fédéral des ententes de l'Allemagne examine les accusations selon lesquelles Facebook incite les utilisateurs à accepter les termes et conditions permettant à l'entreprise de recueillir des données sur leurs activités de navigation d'une manière peu compréhensible pour les utilisateurs (Bloomberg 2017).

Une autre possibilité consiste à examiner le contrôle des données volumineuses. Google collecte des données de navigation et d'achat en ligne auprès de plus d'un milliard de personnes, utilisées ensuite pour envoyer des annonces personnalisées, des recommandations vidéo et des résultats de recherche. Le contrôle monopolistique des données de consommation par Facebook et Google à une telle échelle a soulevé des questions en termes d'*antitrust* en Corée du Sud et au Japon (Bloomberg 2017).

En juin 2017, la Commission Européenne a infligé à Google une amende de 2,42 milliards d'euros (Commission Européenne, 2017b) pour abus de position dominante sur le marché des moteurs de recherche car l'entreprise favorisait son propre service de comparaison de prix Google Shopping. Google s'est vu contraint de mettre fin à ce comportement illégal sous 90 jours. Enfin, plus récemment encore (juillet 2018), Google a écopé d'une amende record de 4,34 milliards d'euros de la Commission pour *pratiques illégales concernant les appareils mobiles Android en vue de renforcer la position dominante de son moteur de recherche*<sup>27</sup>.

La régie publicitaire de Google, AdSense, est également dans le collimateur de la Commission qui serait déjà parvenu à une conclusion préliminaire établissant l'abus de position dominante pour ce service (Commission Européenne, 2017b).

---

<sup>26</sup> Dans les marchés traditionnels, lorsque la concurrence est imparfaite, les prix d'équilibre à long terme dépassent le coût marginal ; mais ce n'est pas nécessairement le cas dans le marché des plateformes multifaces.

<sup>27</sup> Plus particulièrement, Google:

- a exigé des fabricants qu'ils préinstallent l'application Google Search et son navigateur (Chrome) comme condition à l'octroi de la licence pour sa boutique d'applications en ligne (Play Store);
- a payé certains grands fabricants et certains grands opérateurs de réseaux mobiles pour qu'ils préinstallent en exclusivité l'application Google Search sur leurs appareils; et
- a empêché les fabricants souhaitant préinstaller les applications Google de vendre ne serait-ce qu'un seul appareil mobile intelligent fonctionnant sur d'autres versions d'Android non approuvées par Google (les « forks Android »).

Source : Commission Européenne (18 juillet 2018), « Pratiques anticoncurrentielles: la Commission inflige à Google une amende de 4.34 milliards d'euros pour pratiques illégales concernant les appareils mobiles Android en vue de renforcer la position dominante de son moteur de recherche », Communiqué de presse. [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-18-4581\\_fr.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-18-4581_fr.htm)

## 4.2 Les pratiques déloyales

Le 26 avril 2018, La Commission Européenne a introduit une proposition de règlement portant sur les pratiques commerciales des plateformes. Le règlement vise à promouvoir la transparence et l'équité pour les utilisateurs professionnels des services d'intermédiation en ligne (Commission Européenne, 2018).

Il obligerait les plateformes et les moteurs de recherche<sup>28</sup> à faire preuve de transparence quant à leurs pratiques commerciales.

Par exemple, les opérateurs de plateformes verticalement intégrés -c'est-à-dire celles qui accordent à leurs produits un traitement préférentiel- devront le déclarer dans leurs termes et conditions. De même, les termes et conditions devront préciser quel type d'accès ont les différents utilisateurs professionnels aux données générées par les plateformes. Cette règle semble viser les plateformes comme Amazon *Marketplace* qui, vraisemblablement, fait usage des données de ses utilisateurs pour déterminer ensuite quels produits elle commercialisera via son fournisseur Amazon<sup>29</sup>.

Les plateformes seront tenues de définir dans leurs termes et conditions les principaux critères sur lesquels elles se basent pour établir le classement des biens et les services<sup>30</sup>, la façon dont ils sont utilisés et comment le classement peut être influencé, notamment à travers des services payants. Les moteurs de recherche qui eux n'ont pas de relation contractuelle avec ses utilisateurs et donc pas de termes et conditions, devront rendre ces informations publiques.

Cette obligation est complémentaire à une proposition de directive de la CE<sup>31</sup> qui exige que les plateformes et les moteurs de recherche informent les consommateurs sur les paramètres de classement et sur la façon dont ils favorisent les résultats de recherche.

Les termes et conditions doivent être clairs, non équivoques et facilement accessibles. Y doivent être stipulées les raisons objectives qui amènent à la décision de suspendre ou mettre fin à la fourniture du service aux utilisateurs professionnels. Enfin, lorsque la plateforme change les termes et conditions, elle doit en aviser les utilisateurs professionnels en respectant une période de préavis d'au moins 15 jours.

Cette proposition de régulation se centre surtout sur la dimension de la transparence. Si en vertu de cette dernière, les opérateurs de plateformes intégrées verticalement doivent préciser dans quelle mesure ils privilégient leurs propres biens ou services, cela ne les interdit aucunement de le faire. De plus, au regard du verrouillage de certains marchés de plateforme ayant atteint une masse critique d'utilisateurs, on imagine mal que la mise en place de telles règles de transparence soient suffisantes pour assurer un traitement égal de tous les utilisateurs professionnels dans les plateformes.

---

<sup>28</sup> Dans cette proposition de règlement, la définition de plateforme n'inclue pas les moteurs de recherche. En effet, la plateforme est définie comme un service d'intermédiation en ligne (i) facilitant les transactions directes entre entreprises et consommateurs et (ii) établissant une relation contractuelle avec ces deux parties (ce qui exclut les moteurs de recherche)

<sup>29</sup> Rappelons que les entreprises verticalement intégrées sont à la fois propriétaires et utilisateurs d'une plateforme et donc concurrencent d'autres vendeurs sur cette dernière (par exemple Amazon sur Amazon *Marketplace*).

<sup>30</sup> Le classement concerne l'ordre dans lesquels apparaissent les sites, biens ou services suite à une recherche effectuée sur une plateforme

<sup>31</sup> « Proposal for a Directive as regards better enforcement and modernisation of EU consumer protection rules », COM(2018) 238 final, April 2018. Disponible sur: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM%3A2018%3A185%3AFIN>

En somme, le règlement obligerait les plateformes et les moteurs de recherche<sup>32</sup> à faire preuve de transparence quant à leurs pratiques commerciales mais elle **n'interdirait aucune des pratiques déloyales identifiées**. Ce qui leur est demandé, c'est de les rendre explicites en les spécifiant dans leurs *termes et conditions*.

### 4.3 Monopoles naturels ?

Dans certains cas, la prestation de service par un monopole est recommandée. C'est le cas dans certaines économies de réseau avec coûts fixes élevés. Il serait inefficace, par exemple, d'installer des voies ferrées parallèles pour acheminer le fret ou d'installer plusieurs conduits d'eau ou de câbles électriques dans les quartiers résidentiels. Des régimes réglementaires spéciaux ont donc vu le jour pour tenir compte de ces spécificités structurelles du marché. La question reste de savoir si et comment les plateformes devraient être placées sous ces régimes et être soumises à des obligations communes ou d'utilité publique.

Lorsque les opérateurs de plateformes atteignent un tel degré de domination qu'elles deviennent des services d'utilité publique, c'est-à-dire qu'elles fournissent l'accès à des infrastructures vitales, ils peuvent continuer de bénéficier de synergies positives sans nécessairement avoir à enfreindre les lois antitrust.

C'est le cas par exemple de la pratique courante des plateformes consistant à utiliser le login social de Facebook pour authentifier leurs utilisateurs. Alors que les plateformes bénéficient des données du réseau social de Facebook -qu'elles peuvent ensuite utiliser dans le service qu'elles proposent- Facebook consolide sa position en acquérant de nouvelles données sur les utilisateurs de chaque plateforme en question et en enrichissant davantage son profilage. A chaque fois qu'un utilisateur s'authentifie, la position dominante de Facebook se voit renforcée par les plus petits concurrents qui utilisent son infrastructure.

Notons qu'en termes d'efficacité économique, il n'est pas clair si la concurrence entre plateformes augmente réellement le bien-être par rapport à la situation de monopole naturel (Monopolkommission, 2015). Dans un marché multiface, une structure de marché monopolistique peut être efficace dans le sens où tous les agents se coordonnent sur une seule plateforme et donc les effets de réseau sont maximisés, ce qui n'est pas garanti dans le cas d'une mise en concurrence des plateformes.

## 5 Conclusions

L'économie industrielle nous enseigne que les plateformes en ligne forment des écosystèmes dans lesquels elles ont naturellement tendance à se concentrer. Cette concentration, elles la doivent principalement aux effets de réseaux générés par les utilisateurs dont elles sont les intermédiaires.

Cette concentration n'est toutefois pas sans limites. Elle est contrebalancée par d'autres éléments, à savoir le *multi-homing*, la différenciation et les contraintes de capacité. En effet, la concentration atteint une limite lorsque les utilisateurs sont en mesure d'héberger plusieurs plateformes en parallèle (*multi-homing*) et lorsque la différenciation dans la gamme permet à plusieurs plateformes similaires de fonctionner côte à côte. De même, des éléments tels que la taille de l'écran et les espaces

---

<sup>32</sup> Dans cette proposition de règlement, la définition de plateforme n'inclue pas les moteurs de recherche. En effet, la plateforme est définie comme un service d'intermédiation en ligne (i) facilitant les transactions directes entre entreprises et consommateurs et (ii) établissant une relation contractuelle avec ces deux parties (ce qui exclut les moteurs de recherche)

publicitaires limitent l'expansion des plateformes et génèrent un terrain plus propice à l'exercice de la concurrence.

De telles conditions se vérifient dans le monde des places de marché. Outre Amazon, Bol.com, Zalando et les autres opérateurs qui proposent une gamme complète de produits, il existe des places de marché spécialisées qui évoluent côte à côte, à l'instar des plateformes de réservation d'Hotels (booking.com) ou de biens immobiliers (immoweb).

Pour garder une place dominante, les places de marchés offrant une gamme complète, comme Amazon, mettent en place des stratégies actives afin d'attirer et fidéliser leurs utilisateurs: par exemple en limitant le *multi-homing* à travers l'introduction de formules d'abonnements (par exemple, Amazon Prime) et de systèmes de notation de vendeurs et d'acheteurs qui impossibles à transférer sur une autre plateforme; ou encore en diminuant les contraintes de capacité par la mise en place d'un site plus ergonomique (barre de recherche intégrée, offres ciblées au consommateur, etc.).

Ces éléments sont propres au paysage concurrentiel des marchés de plateformes et nous éclaire sur les tendances concurrentielles qui sous-tendent un écosystème en particulier. Cependant, les logiques d'expansion des plateformes semblent les porter au-delà de leur écosystème, une fois dépassée une certaine taille.

Les grands opérateurs de plateformes ont montré leur persévérance à vouloir intégrer d'autres acteurs, parfois de façon très agressive, qu'il s'agisse de concurrents remplissant le rôle de substituts faibles ou de compléments dans une filière ou d'autres entreprises avec lesquels elles ne présentent *a priori* aucun lien fonctionnel.

En général, l'intégration d'autres acteurs prend la forme de fusions et d'acquisitions. Pour donner un ordre d'idée, de 2006 à 2016, Google (renommée Alphabet), Amazon, Apple, Facebook et Microsoft auraient réalisé 436 acquisitions d'une valeur de 131 milliards de dollars (Bloomberg, 2017). S'il s'agissait bien de plateformes, à l'origine, ces entreprises se sont depuis lors diversifiées sur d'autres marchés tout en fonctionnant comme des plateformes sur lesquelles se sont greffées d'autres plateformes. Ces acteurs gargantuesques gèrent ce que l'on pourrait appeler des « *superstructures* » de plateformes, créant des conditions d'infrastructures à l'échelle globale<sup>33</sup>.

Lorsque les stratégies d'acquisition de concurrents -avérés ou potentiels- ne fonctionnent pas, la stratégie d'intégration sous forme d'*enveloppement*, prend le relais. Autrement dit, lorsque certains concurrents « gênants » s'obstinent à refuser de se faire racheter, les grands opérateurs imitent simplement leurs fonctionnalités en les intégrant à leurs plateformes. Ils procèdent ainsi au groupage de fonctionnalités. L'objectif est de récupérer une masse suffisante d'utilisateurs du marché de l'entreprise cible pour atteindre un effet de verrouillage. Ils jouissent pour cela de plusieurs avantages non négligeables : la grande quantité des données qu'ils ont collecté leur permettant de mieux cibler les utilisateurs, la base d'utilisateurs qu'ils ont en commun avec l'entreprise cible et l'accès privilégié à certaines composantes-clé (dans un rapport parfois exclusif, par exemple Apple avec Apple iOS).

Dans certains cas, l'enveloppement permet d'affaiblir suffisamment le concurrent pour ensuite forcer le rachat. L'affaire entre Amazon et Diapers.com est en ce sens démonstrative. En 2010, Amazon a proposé de racheter Diapers.com, une start-up qui était alors leader de la vente de couches en ligne. L'entreprise a dans un premier temps refusé, suite à quoi Amazon a réagi en vendant le même produit

---

<sup>33</sup> Schwarz (2017), p.383

à un coût considérablement réduit. A cause de cette concurrence et après avoir subi de lourdes pertes, la start-up s'est résignée et a fini par accepter l'offre<sup>34</sup>.

Taille, effets de réseaux, rendements d'échelles, taille de la base d'utilisateurs, accès privilégié à certaines composantes, stock exclusif de *datas* et ressources financières sont autant d'éléments qui expliquent l'émergence de superstructures de plateformes quasi-monopolistiques. Leur pouvoir de marché, de plus en plus redoutable, génère une position de force vis-à-vis des autres plateformes et des utilisateurs, comme le suggère la multiplication de pratiques préjudiciables et injustes envers ces derniers.

En outre, l'emprise des grands opérateurs de marché s'étend sur les entreprises hors plateforme, à l'instar de l'assaut de Google sur le secteur de l'édition. Google et Facebook récoltent des revenus publicitaires records grâce à des algorithmes sophistiqués tandis que les journaux et les magazines voient partir leurs annonceurs, assistent à des licenciements massifs et à l'effondrement de grands titres imprimés. Un phénomène similaire se produit aujourd'hui dans le commerce de détail, avec la domination d'Amazon qui mine les anciens grands magasins (notamment en livrant une guerre contre le géant américain Walmart). Google investit dans l'IoT (*Internet of Things*), les voitures autonomes et la réalité virtuelle, Facebook dans le e-commerce et le transport par drone.

Chacun de ces marchés constitue ensuite une nouvelle source de données à collecter et offre une opportunité de consolider ou étendre la base d'utilisateurs. Or, toutes deux -les données et la base d'utilisateurs octroient à la plateforme des *capacités dynamiques*, c'est-à-dire qu'elles constituent des ressources essentielles pouvant être recombinaisonnées afin de générer des nouvelles stratégies de création de valeur. Une base étendue d'utilisateurs et l'accès privilégié à certaines composantes permet à une plateforme d'en *envelopper* d'autres. Les données, quant à elles, peuvent être réutilisées pour cibler différents consommateurs, développer de nouveaux services, conquérir de nouveaux marchés pour ensuite profiter de synergies entre les secteurs.

Les conséquences de ces *capacités dynamiques* sont très difficiles à prédire, tant elles étendent considérablement le champ des possibles. On pourrait imaginer par exemple qu'au travers des applications de géolocalisation instantanée sur smartphone (comme Google Map), Google soit le premier à acquérir les *datas* pour se positionner sur le futur marché potentiel des véhicules autonomes destinés à la livraison des biens dans le e-commerce. Les prochaines années pourraient alors opposer Amazon et Google dans ce marché ou bien voir émerger une forme de partenariat.

Bien sûr, différents scénarii peuvent être imaginés mais ils dépendent grandement de la latitude qui est laissée à ces plateformes sur des sujets aussi variés que l'accès aux données, l'appropriation exclusive de ces dernières, la possession d'infrastructures-clés dans les biens digitaux mais également ailleurs, l'intégration verticale de la filière, les définitions juridiques d'abus de position dominante, l'application de règles antitrust, les lois sur la mobilité, etc.

Le défi majeur consiste donc à repenser la réglementation en vue de contrer l'énorme pouvoir de marché des grandes plateformes à l'aune de ces considérations mais aussi à la lumière des grands défis sociétaux de notre temps, en prenant en compte des dimensions aussi diverses que la fraude, le cyberharcèlement, l'ingérence dans les élections récente, l'évasion fiscale, les *fake news*, le renforcement des inégalités et bien d'autres.

---

<sup>34</sup> BUSINESS HERALD (24 janvier 2018)

## Bibliographie

- BALDWIN, Carliss Y. et Jason C. WOODWARD (2009), « The Architecture of Platforms : A Unified View », *Platforms, Markets and Innovation*, 19-44, Research Collection School of Information Systems
- BLOOMBERG (20 juillet 2017), « Should America's Tech Giants Be Broken Up ? », *Bloomberg Businessweek*, consulté le 27 juin 2018, disponible sur : <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-07-20/should-america-s-tech-giants-be-broken-up>
- BUSINESS HERALD (24 janvier 2018), « Lorsque les Gafa étouffent les startups », *Business-Herald.com*, consulté le 24 avril 2018, disponible sur : <http://business-herald.com/enquete/lorsque-gafa-etouffent-startups>
- COHEN, Julie E. (2016), « The Regulatory State in the Information Age », *Theoretical Inquiries in Law, Vol 17 No 2*, The Cegla Center for Interdisciplinary Research of the Law. Disponible sur: <http://www7.tau.ac.il/ojs/index.php/til/article/view/1425/1501>
- COMMISSION EUROPÉENNE (2018), DG Communications, Networks, Content and Technology, «Regulation on promoting fairness and transparency for business users of online intermediation services», COM(2018) 185 final, April 2018. Disponible sur: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/regulation-promoting-fairness-and-transparency-business-users-online-intermediation-services>
- COMMISSION EUROPÉENNE (2017a), DG Communications, Networks, Content and Technology, « Inception impact assessment : Fairness in platform-to-business relations », Ares(2017)5222469, Octobre 2017. Disponible sur : [https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/initiatives/ares-2017-5222469\\_en](https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/initiatives/ares-2017-5222469_en)
- COMMISSION EUROPÉENNE (2017b), «Pratiques anticoncurrentielles: la Commission inflige à Google une amende de 2,42 milliards d'euros pour abus de position dominante sur le marché des moteurs de recherche en favorisant son propre service de comparaison de prix», Communiqué de presse, Bruxelles, 27 juin 2017. Disponible sur : [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-17-1784\\_fr.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-17-1784_fr.htm)
- CONSEIL CENTRAL DE L'ÉCONOMIE, SECRÉTARIAT (2018), « Vers un secteur de l'édition durable en Belgique », *rapport CCE 2018-0504*, Bruxelles, Conseil central de l'économie.
- DUCH-BROWN Néstor (2017), « The Competitive Landscape of Online Platforms », *JRC Digital Economy Working Paper 2017-04*.
- EISENMANN T., G. PARKER et M. VAN ALSTYNE (2011), « Platform Envelopment », *Strategic Management Journal* 32, no. 12, Décembre 2011, pp 1270-1285.
- EVANS David. S (2016), « Multisided Platforms, Dynamic Competition, and the Assessment of Market Power for Internet-Based Firms », *Coase-Sandor Working Paper Series in Law and Economics, No. 753*, Mars 2016
- EVANS David. S et Richard SCHMALENSEE (2007), « The Industrial Organization of Markets with Two-Sided Platforms », *CPI Journal, Competition Policy International, vol. 3, No1*, Mai 2017, 30p.
- FABERNOVEL (2014), « GAFAnomics », Octobre 2014
- GAZET VAN ANTWERPEN (11 mai 2018), « Unizo waarschuwt: "Pas op met Bol.com!" » *Gazet van Antwerpen*, consulté le 8 août 2018 sur : [https://www.gva.be/cnt/dmf20180510\\_03506894/unizo-waarschuwt-pas-op-met-bol-com](https://www.gva.be/cnt/dmf20180510_03506894/unizo-waarschuwt-pas-op-met-bol-com)
- GAWER, Annabelle, et Michael A. CUSUMANO (2013), « Industry Platforms and Ecosystem Innovation », *J Prod Innov Manag* 31, no. 3, Septembre 2013, pp. 417–433.
- GAWER, Annabelle, et Rebecca HENDERSON (2007), « Platform Owner Entry and Innovation in Complementary Markets : Evidence from Intel », *Journal of Economics & Management Strategy, Volume 16, Number 1*, Printemps 2007, pp. 1–34

MARTENS Bertin (2016), « An Economic Policy Perspective on Online Platforms », *Digital Economy Working Paper 2016/05 (JRC Technical Report)*, Institute for Prospective Technological Studies.

MONOPOLKOMMISSION (2015), « Competition policy: The challenge of digital markets », *Special Report No 68*, Juin 2015, 134p.

OECD (2013), « Electronic and Mobile Commerce », *OECD Digital Economy Papers No. 228*, OECD Publishing, Paris, 41p.

ROCHET, Jean-Charles et Jean TIROLE (2003), « Platform Competition in Two-Sided Markets », *Journal of the European Economic Association*, 1 (4), 990-1029

SCHWARZ, Jonas Andersson (2017), « Platform Logic : An Interdisciplinary Approach to the Platform-Based Economy », *Policy & Internet Volume 9, Issue 4, Special Issue : The Platform Society, Part II*, December 2017, pp 374-394