

Louvain School of Management

**Business model d'une plateforme
numérique mettant en relation des
entreprises et des experts
indépendants dans le domaine de
l'ingénierie et de la technique**

Auteurs : Mathieu Letor et Anthony Poulain
Promoteur : Julie Hermans
Année académique 2018-2019
Master 60 en Sciences de gestion

Résumé

Ce présent mémoire est de type business plan. Son objectif principal est la recherche d'un plan d'affaire innovant et rentable pour la création d'une plateforme numérique. Cette plateforme numérique permettrait la mise en relation d'experts et d'entreprises dans le domaine de l'ingénierie et de la technique.

Nous avons commencé par analyser le marché concerné à travers des recherches documentaires et une étude exploratoire. Nous avons ensuite procédé à une analyse stratégique en utilisant l'analyse PESTEL et le modèle des 5(+1) forces de la concurrence de Porter, ainsi que d'autres éléments de stratégie propres aux plateformes.

Nous avons utilisé cette analyse de marché et cette analyse stratégique pour mettre en place un plan d'affaire. Celui-ci a été créé à travers le Business Model Canevas, en passant par l'outil carte d'empathie et les méthodes de création de *storytelling* et de *prototyping*.

Ce plan d'affaire nous a mené à la création d'une première ébauche produit, nous permettant de tester auprès de potentiels utilisateurs les fonctionnalités clés du modèle. Cette première ébauche produit est suivie d'une analyse SWOT ainsi que des objectifs à court, moyen et long terme.

Enfin, nous avons réalisé une étude de rentabilité du plan d'affaire créé, afin de voir si celui-ci s'avère viable ou non.

Remerciements

La Réalisation de ce mémoire n'aurait pas été possible sans l'aide de plusieurs personnes. Nous tenons à remercier ceux qui nous ont apporté leur aide dans la rédaction de celui-ci.

Tout d'abord, nous aimerions remercier notre promotrice, Julie Hermans, pour sa disponibilité et ses conseils précieux tout au long de l'élaboration de ce mémoire.

Nous tenons également à remercier Monsieur Scarmure y qui nous fait l'honneur d'évaluer ce travail.

Nous remercions aussi toutes les personnes qui ont accepté de participer à notre étude. Nous leur en sommes extrêmement reconnaissants.

Enfin, nous tenons à remercier nos familles et nos compagnes pour leur soutien et leurs encouragements tout au long de ce mémoire.

Table des matières

Introduction générale	1
Présentation du projet et des porteurs de projet.....	3
Partie 1 : Analyse du marché.....	5
<i>Chapitre 1 : Analyse du marché des plateformes numériques.....</i>	<i>6</i>
1.1 L'économie collaborative.....	7
1.2 L'économie collaborative en quelques chiffres.....	8
1.3 Le modèle plateforme et ses caractéristiques.....	9
1.4 Les plateformes numériques en Belgique.....	10
1.5 Les travailleurs indépendants en Belgique.....	11
1.6 Présentation de deux plateformes dans notre domaine d'activité.....	13
1.6.1 La plateforme Malt.....	13
1.6.2 La plateforme UpWork.....	14
1.7 Etude exploratoire auprès des travailleurs indépendants.....	15
1.7.1 Méthodologie.....	15
1.7.2 Résultats.....	15
1.8 Point clés extraits d'une interview avec une responsable des ressources humaines d'une société active dans le domaine de l'engineering.....	21
1.9 Conclusion de l'analyse du marché des plateformes numériques.....	21
Partie 2 : Analyse stratégique.....	23
<i>Chapitre 1 : Eléments stratégiques propres aux plateformes.....</i>	<i>25</i>
1.1 Les effets de réseau.....	25
1.2 Conception et lancement d'une plateforme.....	26
1.3 Capture de la valeur créée par les effets de réseau.....	28
<i>Chapitre 2 : Analyse Pestel.....</i>	<i>30</i>
2.1 Politique.....	30
2.2 Economique.....	31
2.3 Sociologique.....	32
2.4 Technologique.....	34

2.5 Environnemental.....	35
2.6 Légal.....	35
2.7 Conclusion de l'analyse de Pestel.....	36
<i>Chapitre 3 : L'analyse des 5(+1) forces de la concurrence de Porter.....</i>	<i>38</i>
3.1 Menace des entrants potentiels.....	38
3.1.1 Barrières financières.....	38
3.1.2 Barrières commerciales.....	40
3.1.3 Barrières ressources et de compétences.....	41
3.2 Pouvoir de négociation des fournisseurs.....	41
3.3 Pouvoir de négociation des acheteurs.....	42
3.4 La menace des produits ou services substituables.....	43
3.5 Le rôle des pouvoirs publics.....	43
3.6 L'intensité concurrentielle.....	43
3.7 Critique de l'analyse par le nouveau modèle économique des plateformes.....	45
3.8 Conclusion de l'analyse des 5(+1) force de la concurrence de Porter.....	47
<i>Chapitre 4 : Points clés après analyse stratégique.....</i>	<i>49</i>
4.1 Facteurs clés de succès.....	49
Partie 3: Mise en œuvre d'un plan d'affaire.....	51
<i>Chapitre 1: Le business model canvas (BMC).....</i>	<i>52</i>
1.1 Définitions.....	53
1.1.1 Segments clients.....	53
1.1.2 La proposition de valeur.....	53
1.1.3 Les canaux.....	53
1.1.4 La relation client.....	53
1.1.5 Les flux de revenus.....	54
1.1.6 Les ressources clés.....	54
1.1.7 Les activités clés.....	54
1.1.8 Les partenaires clés.....	54
1.1.9 La structure des coûts.....	54

1.2 Réflexions.....	55
1.2.1 Modèles.....	55
1.2.2 Eléments de stratégie.....	56
1.3 Méthodes de création.....	58
1.3.1 Customer insight (empathymap).....	58
1.3.1.1 Description de l'outil.....	58
1.3.1.2 Point de vue entreprise.....	59
1.3.1.3 Point de vue expert.....	60
1.3.1.4 Point importants retenus.....	61
1.3.2 Storytelling.....	61
1.3.2.1 Description de l'outil.....	61
1.3.2.2 Les entreprises.....	61
1.3.2.3 Les experts.....	62
1.3.3 Prototyping.....	63
1.3.3.1 Description de l'outil.....	63
1.3.3.2 Napkin sketches.....	64
1.3.3.3 Elaborated canvas.....	65
1.3.4 Conclusion et BMC défini pour création ébauche produit.....	68
1.3.4.1 Notre business model canevas pour 1 ^{ere} ébauche produit.....	68
1.3.4.2 Segments clients.....	71
1.3.4.3 La proposition de valeur.....	71
1.3.4.4 Les canaux.....	72
1.3.4.5 La relation client.....	72
1.3.4.6 Les flux de revenus.....	72
1.3.4.7 Les ressources clés.....	73
1.3.4.8 Les activités clés.....	73
1.3.4.9 Les partenaires clés.....	74
1.3.4.10 La structure des coûts.....	74
1.3.4.11 Mission.....	75
1.3.4.12 Valeurs.....	75
1.3.4.13 Avantages concurrentiels.....	76

<i>Chapitre 2 : Création et test ébauche produit suivant business model canevas.....</i>	<i>77</i>
2.1 Description de la méthode de création produit par approche dite lean.....	77
2.2 Création ébauche produit.....	78
2.2.1 Mapping.....	79
2.2.2 L'ébauche produit.....	81
2.2.3 Fonctionnalités clés de l'ébauche produit.....	84
2.2.4 Limite de l'ébauche produit.....	85
2.2.5 Remarques diverse.....	85
2.3 Test de l'ébauche produit par les potentiels futurs utilisateurs.....	86
2.3.1 Méthode.....	86
2.3.2 Fonctionnalités appréciées.....	86
2.3.3 Fonctionnalités non appréciées.....	87
<i>Chapitre 3: Analyse SWOT.....</i>	<i>87</i>
3.1 Conclusion de l'analyse.....	89
<i>Chapitre 4 : Objectifs à court terme et stratégie de développement.....</i>	<i>89</i>
4.1 Objectifs à court terme.....	89
4.1.1 Suite des tâches avant lancement.....	89
4.1.2 Stratégie de lancement.....	91
4.2 Stratégie de développement.....	92
4.2.1 Objectifs à moyen terme.....	92
4.2.2 Objectifs à long terme.....	93
Partie 4: Etude de la rentabilité du business model.....	94
<i>Chapitre 1 : Estimation et rentabilité du projet</i>	
1.1 Coût de la plateforme.....	95
1.2 Explication de l'estimation.....	95
1.3 Les revenus prévisionnels liés à la plateforme.....	97
1.3.1 Estimation du prix moyen d'une journée de travail pour un travailleur indépendant sur notre plateforme.....	97
1.3.2 Estimation des revenus pour la première année.....	97
1.3.3 Estimation des revenus pour la deuxième année.....	98

1.3.4 Estimation des revenus pour la troisième année	99
1.4 Conclusion.....	99
Partie 5 : Conclusion.....	100
Bibliographie.....	102
Annexes.....	107

Liste des Tableaux

Tableau 1: Facteurs clés de succès.....	50
Tableau 2: Analyse Swot.....	88
Tableau 3: Explication estimation mon profile côté expert.....	95
Tableau 4: Estimation de notre projet.....	96
Tableau 5: Estimations des revenus la première année.....	98
Tableau 6: Estimations des revenus la deuxième année.....	98
Tableau 7: Estimations des revenus la troisième année.....	99

Liste des figures

Figure 1: Plateformes actives en Belgique à la date du 17 Janvier 2019	10
Figure 2: Plateformes agréées en Belgique au 17 janvier 2019.....	11
Figure 3: Nombre d'indépendants classés par secteurs d'activités à partir du 1 ^{er} Mars 2009.....	12
Figure 4: Répartition des répondants par domaine d'activité.....	16
Figure 5: Comment trouvez-vous du travail ?.....	17
Figure 6: Qu'est ce qui est important pour vous lorsque vous cherchez du travail ?.....	18
Figure 7: Connaissez-vous une ou plusieurs plateformes permettant de mettre en relation des travailleurs indépendants avec des projets et/ou entreprises.....	18
Figure 8: Pourquoi n'utilisez vous pas de plateformes numérique ?	19
Figure 9: Utiliser une plateforme vous intéresserait-il ? Pourquoi	19
Figure 10: Strates de l'environnement.....	23
Figure 11: Hexagone sectoriel du marché.....	47
Figure 12: Business Model Canevas.....	52
Figure 13: Carte de l'empathie point de vue entreprise.....	59
Figure 14: Carte de l'empathie point de vue expert.....	60
Figure 15: BMC « Napkin sketch »	64
Figure 16: BMC « Elaborated canvas ».....	65
Figure 17: BMC final.....	70
Figure 18: Mapping.....	80
Figure 19: Maquette point de vue expert « My on-the-fly missions »	82
Figure 20: Maquette point de vue entreprise « My substitute team ».....	83

Liste des annexes sur support numérique

Annexe 1 : Données de L'INASTI

Annexe 2 : Questionnaires des répondants à l'étude exploratoire

Annexe 3 : Estimation prix plateforme

Depuis plusieurs années, le développement des nouvelles technologies et l'émergence des plateformes numériques modifient fondamentalement la façon de travailler. Par les nouveaux modèles d'affaires qu'elles incarnent et des nouvelles modalités d'organisation du travail qu'elles rendent possibles, les plateformes viennent « raviver une tendance plus ancienne d'externalisation du travail salarié vers le travail indépendant via des plateformes »¹. De manière mondiale, le nombre de travailleurs indépendants ne cesse de croître². Ce phénomène s'explique, entre autre, par une tendance générale à plus de flexibilité pour les nouvelles générations (et pour les entreprises également d'ailleurs). Les personnes veulent définir leur carrière eux-mêmes, développer leurs compétences, changer d'emploi quand ils le souhaitent, être plus libre au niveau des horaires,... Mais c'est l'évolution technologique et des plateformes numériques, qui, en parallèle de cette tendance, a permis au phénomène de réellement prendre de l'ampleur.

Travaillant tous les deux dans le domaine technique et de l'engineering, étant intéressés par les nouveaux modèles économiques numériques, et souhaitant mettre en pratique les notions fraîchement acquises, nous avons voulu combiner ces différents éléments et en faire un projet.

Le but de ce travail consiste donc à définir un modèle d'affaire, basé sur une plateforme numérique, mettant en relation des travailleurs indépendants dans le domaine de l'ingénierie et de la technique avec des entreprises.

Plan du mémoire

La première partie de ce travail contiendra une recherche documentaire ainsi qu'une analyse du marché économique.

La deuxième partie présentera une réflexion stratégique basée sur les éléments de recherche de la première partie, nous permettant de mettre en place un plan d'affaire. La réflexion stratégique a été menée par l'utilisation de l'analyse PESTEL, de l'analyse des 5(+1) forces de la concurrence de Porter, et des éléments de stratégie propres aux plateformes.

¹ Valenduc, G et Vendramin, P., « Le travail dans l'économie digitale : continuité et ruptures », ETUI Working Paper, Institut syndical européen, Bruxelles, 2016, P.35

² Axa, « les indépendant sont-ils l'avenir de l'économie », disponible sur <https://www.newstoproject.axa/demain/travailleurs-independants-avenir-economie>, 2017

La troisième partie consistera dans un premier temps en la création d'un plan d'affaire, à l'aide du Business Model Canvas, ainsi que d'outils de travail comme la carte d'empathie, le *storytelling* et le *prototyping*. Dans un deuxième temps, ce plan d'affaire nous a mené à la création d'une première ébauche produit, nous permettant de tester auprès de potentiels utilisateurs les fonctionnalités clés du modèle. Finalement, une analyse SWOT du modèle a été créée, suivie des objectifs définis pour la suite du travail à court, moyen et long terme.

La quatrième partie consistera en l'étude de rentabilité du plan d'affaire créé, afin de définir si le modèle est rentable ou non.

Si le modèle semble présenter de l'intérêt et s'avérerait pouvoir être rentable, nous sommes dans la bonne direction pour peut-être pouvoir concrétiser le projet. Si par contre, le modèle ne semble pas être rentable, il devrait alors être adapté en modifiant le plan d'affaire et en créant un nouveau prototype suivant ce nouveau plan. Cette approche *lean* pour la création d'un produit peut être répétée jusqu'à l'obtention d'un produit intéressant, valable, concret, qui répond à un réel besoin et qui est rentable.

Présentation du projet et des porteurs de projets

Ce projet est né de plusieurs constatations communes dans nos domaines professionnels respectifs. Nos premières années dans le monde du travail nous ont permis de nous rendre compte du fait que les personnes qualifiées dans l'industrie étaient très souvent employées par une société de consultance ou travaillaient en tant qu'indépendants. Nous avons également constaté une tendance actuelle des grandes sociétés à embaucher de manière croissante des travailleurs indépendants ou des consultants pour des missions ou des projets de courte, moyenne et longue durée. Cela leur permet d'avoir une flexibilité indispensable en termes de ressources pour être compétitives et répondre rapidement aux besoins des clients. Nous avons également pu noter que malgré le développement d'outils numériques en tout genre, énormément de personnes et d'entreprises ne les utilisaient pas et travaillaient comme elles l'avaient toujours fait. L'idée de service en ligne permettant une mise en relation facilitée entre ces travailleurs indépendants dans le domaine technique et les sociétés nous est venue à l'esprit sur base de ces constats. Ce mémoire nous fournissait donc l'opportunité idéale pour étudier et tester ce genre de service.

Mathieu Letor

Je m'appelle Mathieu Letor et je suis ingénieur industriel en électromécanique avec une spécialité en automatique. En 2014, j'ai commencé ma carrière en tant qu'ingénieur de projet pour une société fournisseur de solutions Track And Trace dans le domaine pharmaceutique. Mon travail consiste à concevoir et à mettre en service des solutions de ma société chez le constructeur de machines ou directement chez le client final. Le nombre et la localisation géographique des intervenants par projet m'ont permis de parcourir le monde, de travailler dans un nombre important de sociétés et de voir comment elles fonctionnaient. Durant toutes ces années, j'ai pu améliorer mes compétences dans le domaine technique et la gestion de projets, ainsi que comprendre les besoins et les difficultés rencontrées par les sociétés. Ces connaissances nous seront fort utiles dans le développement de ce projet.

Anthony Poulain

Je m'appelle Anthony Poulain, je suis ingénieur industriel électromécanicien avec une spécialité en thermique, diplômé en 2013 de la Haute Ecole Louvain en Hainaut. Je travaille depuis environ cinq ans comme Project Manager dans une entreprise privée basée en Belgique, qui vend des salles à brasser et des équipements de salles à brasser dans le monde

entier. Les projets sont pluridisciplinaires et internationaux, impliquant un nombre conséquent de parties prenantes. Le fait d'avoir commencé ma carrière professionnelle comme responsable de projets m'a permis d'apprendre et d'adopter une « approche projet » méthodique ainsi que de développer ma capacité à adopter une vue d'ensemble et à poser un regard critique sur une situation ou une tâche particulière.

Nous avons toujours aimé remettre en question les manières de travailler, et portons un vif intérêt à l'innovation en général, raisons pour lesquelles nous nous tenons informés des nouvelles tendances.

Durant nos courtes carrières, nous avons déjà pu observer qu'il était bien souvent difficile pour une société d'avoir le bon nombre de ressources au bon moment. La quantité de projets est souvent difficile à prédire concrètement à moyen terme, ce qui rend difficile l'anticipation en termes de ressources. La flexibilité est extraordinairement importante pour une entreprise.

Partie 1 : Analyse du marché

Dans cette première partie, nous aborderons d'abord les concepts de l'économie collaborative et des plateformes numériques. Ensuite, nous nous intéresserons à l'analyse du contexte économique ainsi qu'à l'interprétation des résultats de l'étude de contexte que nous avons menée auprès de travailleurs indépendants.

Chapitre 1 : Analyse du marché des plateformes numériques

Dans ce premier chapitre, nous allons nous intéresser à l'économie de plateforme et expliquer en quoi elle se différencie du modèle productiviste traditionnel.

Nous ferons ensuite un état des lieux de l'économie de plateforme en Belgique, ainsi que du nombre d'utilisateurs potentiels pour notre projet.

Nous avons également décidé de présenter deux plateformes numériques (l'une française et l'autre américaine) dont la cible se rapproche de celle de notre projet, à savoir la mise en relation des entreprises avec des travailleurs indépendants.

Enfin, une étude de contexte a été menée afin de mettre en évidence les attentes et les besoins des travailleurs indépendants. Un entretien a également été mené auprès d'une responsable des ressources humaines d'une société active dans le domaine de l'ingénierie afin de dégager d'autres pistes utiles pour la mise en œuvre de notre plateforme.

Cette étude de contexte et cet entretien nous serviront de base pour définir notre concept. Les outils et les choix stratégiques seront abordés ultérieurement.

1.1 L'économie collaborative

L'engouement pour « l'économie collaborative » connaît un développement sans précédent depuis que les plateformes numériques sont venues faciliter la mise en relation des différents acteurs.

« L'économie de partage », « l'économie de plateforme », « l'économie de pair à pair » font tous référence à un même concept : l'économie collaborative.³

Il y a aujourd'hui de nombreuses définitions de l'économie collaborative, mais elle ne fait pas encore l'objet d'une définition arrêtée et reconnue internationalement. Nous avons décidé de prendre la définition qui a été donnée en juin 2016 par la Commission Européenne lors d'une communication nommée « un agenda européen pour l'économie collaborative ». Dans cette communication, la commission européenne a élaboré la définition suivante de l'économie collaborative:

« Le terme « économie collaborative » désigne des modèles économiques où des plateformes collaboratives qui créent un marché ouvert pour l'utilisation temporaire de bien et de services souvent produits ou fournis par des personnes privées facilitent des activités. L'économie collaborative fait intervenir trois catégories d'acteurs :

- i. Des prestataires de services, qui partagent des actifs, des ressources, du temps et/ou des compétences – il peut s'agir de personnes privées qui proposent des services sur une base occasionnelle (« pairs ») ou des prestataires de services qui interviennent à titre professionnel (« prestataires de services professionnels »).
- ii. Des utilisateurs de ces services
- iii. Les intermédiaires qui mettent en relation – via une plateforme en ligne – les prestataires et les utilisateurs et qui facilitent les transactions entre eux (« plateformes collaboratives »).

Les transactions réalisées dans le cadre de l'économie collaborative n'entraînent généralement pas de transfert de propriété et peuvent avoir un caractère lucratif ou non lucratif »⁴

Aujourd'hui, il est à noter que l'économie collaborative se retrouve dans pratiquement tous les secteurs d'activités : l'alimentation, le logement, la finance, l'éducation, le transport, etc.

³ Lambrecht, M. « l'économie des plateformes collaboratives », Courier hebdomadaire du CRISP, 2016, P 6-9.

⁴ Communication de la Commission – un agenda européen pour l'économie collaborative, COM (2016) 356 final, 2 juin 2016.

Nous pouvons souligner qu'il existe quatre principaux types de *business models* au sein de l'économie collaborative. Lorsque les plateformes mettent en relation une entreprise et les consommateurs, on parle de modèle *business-to-consumer* (B2C). On parle de modèle *business-to-business* (B2B) lorsque les plateformes mettent en relation deux entreprises. Lorsque les plateformes mettent en relation les consommateurs, qui délivrent un produit ou un service, et une entreprise, qui achète ce service ou ce produit, on parle de modèle *consumer-to-business* (C2B). Le modèle *customer-to-customer* (C2C), quant à lui, met en relation des particuliers par l'intermédiaire d'une plateforme.

1.2 L'économie collaborative en quelques chiffres

Une étude menée en 2016 par PricewaterhouseCoopers confirme le succès grandissant de l'économie collaborative. Dans les cinq principaux secteurs (finances, hébergement, transport, services à la personne et services aux entreprises), le chiffre d'affaires des plateformes a été estimé en Europe à 4 milliards d'euros en 2016. PricewaterhouseCoopers estime que ce chiffre devrait augmenter de 35% par an et donc atteindre 83 milliards d'euros d'ici 2025⁵. En termes de volume, l'économie collaborative générera 335 milliards de dollars, ce qui reviendrait à 50% du volume totale de l'économie tout entière⁶.

1.3 Le modèle plateforme et ses caractéristiques

La plateforme est un nouveau modèle d'affaires, « un concept transformateur qui révolutionne les affaires, l'économie et la société au sens large. Elle vise à mettre en relation des personnes (des producteurs et des consommateurs, qui peuvent changer de rôle), des organisations et des ressources dans un écosystème interactif au sein duquel d'importantes quantités de valeur peuvent être créées et échangées. Elle fournit une infrastructure ouverte et participative avec l'objectif d'établir des correspondances actives et efficaces entre les utilisateurs et faciliter l'échange de marchandises, de services ou de monnaie sociale, permettant la création de valeur pour tous les participants. La plateforme fixe en outre des conditions de gouvernance pour ces interactions »⁷.

⁵ PricewaterhouseCoopers, « Economie collaborative : prévision de 83 milliards d'euros de chiffre d'affaires en Europe d'ici 2025 », disponible sur <https://www.pwc.fr/fr/espace-presse/communiqués-de-presse/2016/septembre/economie-collaborative-prevision-de-83-milliards-d-euros-ca.html>, 5 septembre 2016.

⁶ PricewaterhouseCoopers, « Consumer Intelligence Series: The sharing economy », disponible sur <https://www.PricewaterhouseCoopers.com/us/en/industry/entertainmentmedia/publications/consumer-intelligence-series/assets/PricewaterhouseCoopers-cis-sharing-economy.pdf>, avril 2015, P.14.

⁷ Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary, livre "Platform revolution", W. W Norton & Company Inc, 2017, P.3 et P.5

Internet et les technologies digitales donnent aux entreprises de plateforme la capacité de transformer radicalement des secteurs industriels entiers, souvent de façon imprévisible. Ce phénomène, qui se caractérise par la fulgurance de sa vitesse et la profondeur des changements qu'il amène, est appelé « disruption ». En supprimant les barrières de temps et d'espace, les technologies digitales « accroissent la portée, la vitesse, le confort d'utilisation et l'efficacité de la plateforme »⁸ et diminuent fortement la nécessité de disposer d'infrastructures physiques et de ressources humaines en un lieu précis. Les plateformes jouissent d'une croissance beaucoup plus rapide que les entreprises traditionnelles car elles bénéficient de coûts marginaux de production et de distribution bas – parfois équivalents à zéro – qui leur permettent de cibler et fournir de grands marchés avec des investissements minimes, ainsi que d'« effets de réseau » et de boucles de rétroaction positives grâce auxquels la production et la consommation s'intensifient mutuellement à un coût modeste. Les écosystèmes électroniques ouverts ainsi construits peuvent rassembler beaucoup plus de participants à distance et accéder à bien davantage de ressources que les entreprises traditionnelles. Les plateformes se distinguent des « entreprises organisées en tuyau » (en anglais, *pipelines*) en ce que la valeur n'est pas créée et transformée selon une chaîne linéaire, étape par étape, mais émane d'interactions complexes. Les plateformes remplacent les intermédiaires sur la chaîne de valeur par des algorithmes et des signaux du marché fournis en temps réel et de façon automatique par une communauté. Elles libèrent de nouvelles sources de création de valeur et d'actifs – les actifs « inactifs » ou actifs en surplus de particuliers – et bénéficient d'une croissance fulgurante qui n'est désormais plus restreinte par la capacité à déployer du capital et à gérer des actifs matériels. Elles utilisent des outils informatiques intelligents et sophistiqués, de collecte et d'analyse de données, pour créer des boucles de feedback positives de la communauté : les plateformes rassemblent des signaux de la communauté sur la qualité du contenu et la réputation des fournisseurs de services, ce qui aiguise la confiance en la plateforme et l'efficacité des interactions qui s'y tiennent.

⁸ Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary, livre "Platform revolution", W. W. Norton & Company Inc, 2017, P.60

1.4 Les plateformes numériques en Belgique

Dans le cadre de notre projet, nous avons voulu avoir un aperçu des plateformes numériques actives en Belgique. Sur le site internet du Service Public Fédéral Economie, les plateformes numériques actives en Belgique y sont répertoriées avec le secteur d'activité dans lequel celles-ci opèrent mais le Service souligne cependant que la liste des plateformes n'est pas exhaustive. Pour une meilleure visualisation, nous les avons classées et présentées sous forme de graphique. Les secteurs d'activités représentant un trop petit volume ont été placés dans la partie divers.

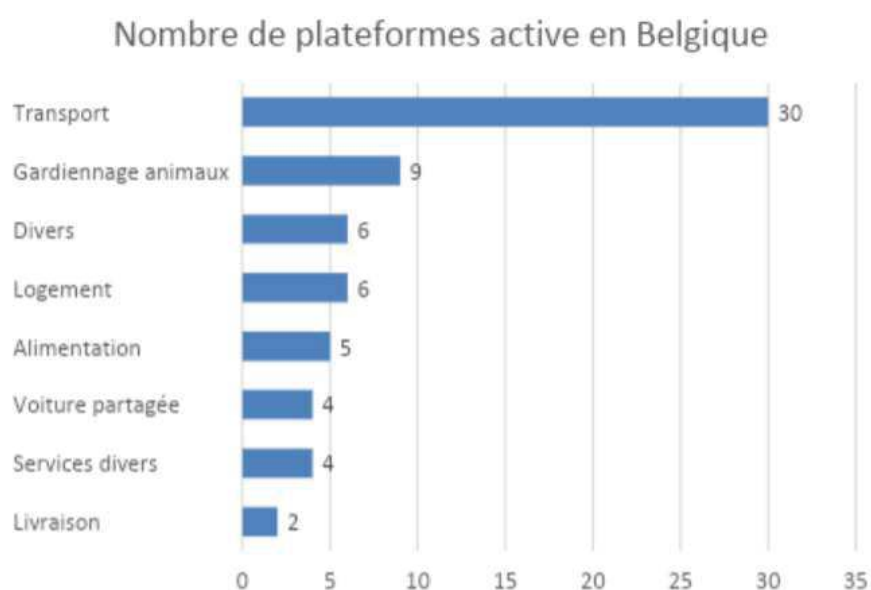


Figure 1 : Plateformes actives en Belgique à la date du 17 Janvier 2019 ⁹

Il est intéressant de souligner que la majorité des plateformes sont actives dans le transport. Après investigation dans la partie services divers, aucune des plateformes citées ne se trouve dans notre domaine d'activité.

Nous avons fait le même exercice en prenant en compte les plateformes agréées¹⁰. A la date du 17 janvier 2019, elles sont une quarantaine. Le graphique en présente un peu moins car un certain nombre d'entre elles sont actuellement en construction et n'ont pas encore de site internet. Il n'était donc pas possible de déterminer leur secteur d'activité.

⁹ SPF Economie, « Les plateformes actives en Belgique », disponible sur <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/economie-durable/economie-collaborative/les-plateformes-actives-en>

¹⁰ Cet agrément donne la possibilité aux particuliers, qui offrent leurs services dans le cadre de l'économie collaborative via une plateforme agréée, de bénéficier d'un régime fiscal favorable.

Le graphique ci-dessous reprend la liste des plateformes agréées en Belgique classé par secteur d'activité. La plupart d'entre elles ont été enregistrées en 2017 et 2018.

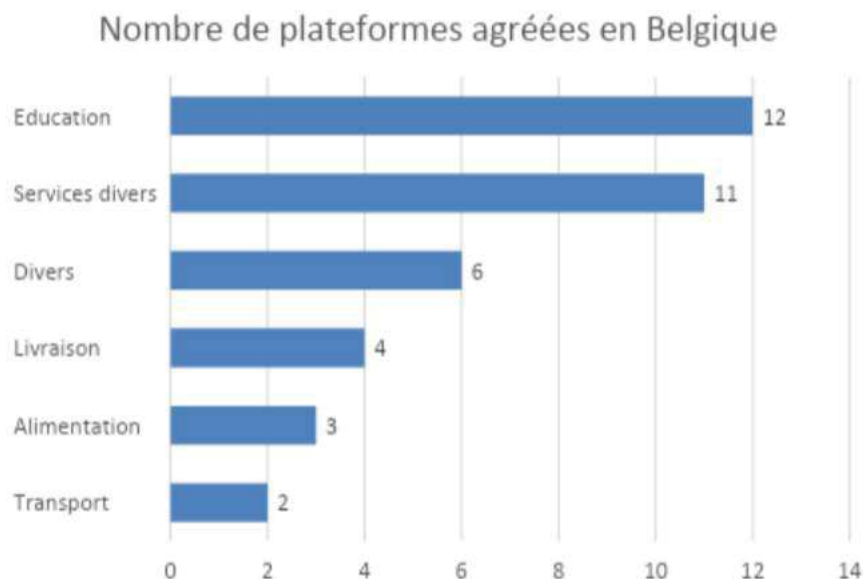


Figure 2 : Plateformes agréées en Belgique au 17 janvier 2019¹¹

La plupart des plateformes se trouvant dans la section services divers offre une mise en relation entre particuliers et professionnels principalement dans le domaine du bricolage, jardinage, déménagement,... mais pas dans le domaine de l'ingénierie et de la technique.

1.5 Les travailleurs indépendants en Belgique

Dans le monde entier, et la Belgique n'échappe pas à cette tendance, le marché des travailleurs indépendants ne cesse de croître. Ce mode de travail attire de plus en plus de jeunes - et de moins jeunes – à la recherche de liberté et de flexibilité.

Une définition d'un travailleur indépendant est donnée dans un document publié par l'INASTI¹². « Un travailleur indépendant est une personne qui exerce en Belgique une activité professionnelle en raison de laquelle elle n'est pas engagée dans les liens d'un contrat ou d'un statut¹³. » Il est connu de nos jours sous des appellations diverses : professionnel autonome, auto-entrepreneur, contractant indépendant, consultant indépendant, entre autres.

¹¹ SPF Economie, « Economie collaborative – liste des plateformes agréées », disponible sur <https://finances.belgium.be/sites/default/files/downloads/127-economie-collaborative-liste-plateformes-agreees.pdf>

¹² L'institut national d'assurances sociales pour travailleurs indépendants

¹³ A. Vanderstappen, « Le status social des travailleurs indépendants, vos droits et vos obligations », 2015, P 4

En Belgique, ils étaient 1 087 763 (708 203 hommes et 379 560 femmes) sur le marché en 2017, ce qui représente une augmentation de 2,76% par rapport à 2016¹⁴. Cette hausse touche en outre toutes les catégories : les indépendants à titre principal ou complémentaire, les pensionnés actifs, les starters et les étudiants-indépendants.

D'une manière générale, aujourd'hui, les sociétés ont besoin d'être de plus en plus flexibles. Ce statut de travailleur indépendant intéresse donc de nombreuses entreprises qui y voient une excellente variable d'ajustement de ses employés. En effet, un projet temporaire peut nécessiter le renfort d'un expert pour une mission déterminée ne nécessitant pas un contrat salarié.

Pour avoir une idée globale du nombre d'indépendants en Belgique dans notre secteur, nous avons contacté l'INASTI. Ils nous ont envoyé les données relatives aux indépendants organisés par code d'activité¹⁵. Pour les assujettis inscrits avant 2009 et donc encore sous l'ancienne nomenclature à trois chiffres, il est assez difficile de déterminer le nombre exact d'indépendants dans le domaine étudié. Cependant, à partir de 2009 et avec la nouvelle nomenclature à 6 chiffres, cela devient plus précis. Le graphique suivant représente le nombre d'assujettis au statut social des travailleurs indépendants dans notre domaine d'activité. On peut remarquer que c'est dans le domaine de la construction et de l'informatique que le nombre de travailleurs est le plus important. La situation date du 31 décembre 2017.

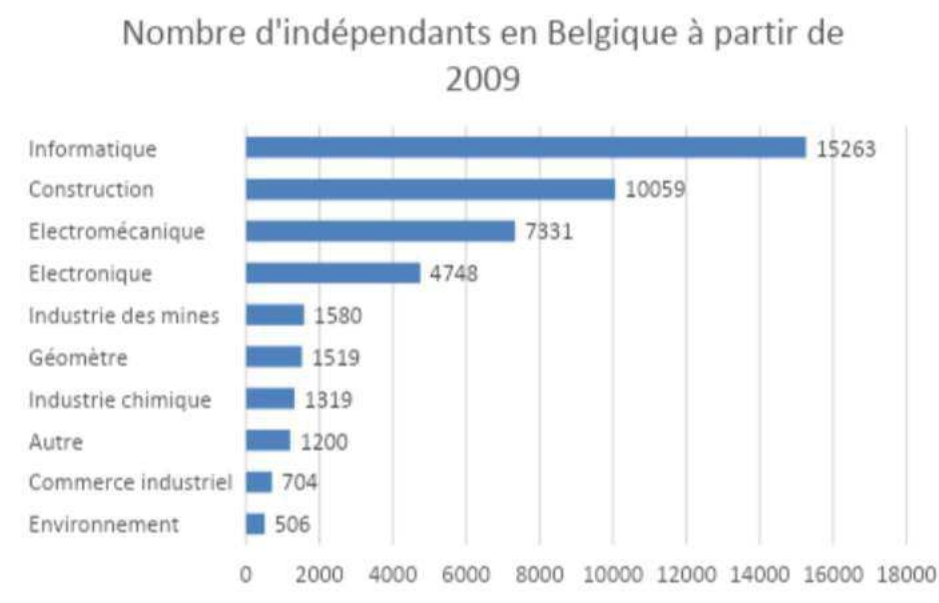


Figure 3 : Nombre d'indépendants classés par secteurs d'activités à partir du 1^{er} Mars 2009

¹⁴ Inasti, « rapport annuel 2017 », 2017, P 26

¹⁵ Voir annexe numérique

1.6 Présentation de deux plateformes dans notre domaine d'activité

Dans le cadre de ce mémoire, il nous semblait important de présenter deux plateformes dont la cible se rapproche de celle de notre projet, à savoir la mise en relation des entreprises avec des indépendants. Il s'agit de Malt qui est la plateforme pour travailleurs indépendants la plus importante en France et UpWork qui est la plateforme la plus mondialement connue.

1.6.1 La plateforme Malt

La start-up Malt (anciennement Hopwork) fondée en 2013 est la plateforme française leader pour les travailleurs indépendants du métier du numérique. Elle permet la mise en relation de travailleurs indépendants avec des sociétés cherchant des compétences spécifiques pour la réalisation d'un projet. La plateforme est spécialisée dans différents domaines comme le développement software, la consultance, le design et le marketing. Depuis sa création en 2013, la jeune pousse a déjà levé 32 millions d'euros et comptabilise 3500 nouvelles inscriptions par jour¹⁶. Elle compte aujourd'hui 100.000 freelances et 75% de ses clients réguliers sont des entreprises du CAC¹⁷ 40. La société est actuellement active en France et est présente en Espagne depuis l'an dernier. Son but est de s'étendre dans dix pays d'Europe d'ici 5 ans, en commençant par l'Allemagne et le Benelux.

Malt veut transformer le marché actuel encore dominé par les sociétés de services de prestations intellectuelles par un modèle de plateforme ouverte, transparente et communautaire. Elle offre donc aux entreprises un accès à une base de données complète, avec des profils classés par disponibilité, par proximité géographique et par recommandations des clients. Les travailleurs indépendants sont contactés directement par les sociétés. Malt propose une série d'offres sur mesure tels que des contrats personnalisés, des modalités de paiement spécifiques et des réponses à des questions juridiques. Elle met également à disposition des outils permettant à n'importe quel collaborateur d'avoir une vision claire sur les différents aspects du projet. Les indépendants doivent de leur côté prouver qu'ils sont en règle d'un point de vue légal et fiscal lors de l'inscription sur la plateforme. Malt organise régulièrement de nombreux événements de *networking* et de partage d'expérience. La start-up se rémunère via une commission prélevée à la fois côté freelance (entre 5 et 10%) et côté entreprise.

¹⁶ Malt Newsroom, « Malt lève 25 millions d'euros pour continuer à développer sa communauté de freelances en Europe, disponible sur <https://news.malt.com/2019/02/14/malt-leve-25-millions-deuros-pour-continuer-a-developper-sa-communaute-de-freelances-en-europe-et-transformer-le-marche-des-prestations-intellectuelles-dans-les-metiers-du-numerique/>

¹⁷ Cotation assistée en continu

Une étude de marché réalisée par Malt¹⁸ en France en 2017 montre qu'un pourcentage élevé des travailleurs indépendants ne souhaite pas devenir ou redevenir salariés. Cette étude révèle également que 90% des interrogés disent être freelances par choix. Et pour plus d'un répondant sur deux, la possibilité d'organiser librement son emploi du temps est l'avantage principal du statut de travailleurs indépendants.

1.6.2 La plateforme UpWork

La plateforme UpWork est née en 2015 de la fusion de deux autres plateformes Elance et oDesk. Elle permet aux entreprises de trouver des travailleurs indépendants dans de nombreux secteurs comme par exemple le développement web, la rédaction, la traduction, le service client, la comptabilité, le design et le marketing. Les travailleurs inscrits viennent de 180 pays différents et les offres peuvent être trouvées dans presque toutes les langues. Le siège social est en Californie et la plateforme génère 1 milliard de dollars de volumes d'affaires par an¹⁹. Environ 50 pourcents du chiffre d'affaire vient des métiers de l'IT et les 50 pourcents restant viennent des métiers liés au design (graphique, vidéo) et au marketing. UpWork avec ses 12 millions de travailleurs indépendants et 5 millions de clients est l'une des plus importantes plateformes pour les travailleurs indépendants.

Pour lancer le processus de recrutement, les employeurs publient des descriptions de projets détaillés avec les compétences requises. Le travailleur indépendant identifie alors les projets qui correspondent le mieux à son profil et à ses attentes et peut ensuite postuler. Après avoir sélectionné un candidat, l'employeur devra lui proposer un contrat qu'il pourra accepter ou refuser ou encore, demander à en modifier les termes. La plateforme ne propose que deux types de contrats : ceux-ci peuvent être conclus à l'heure ou à prix fixe.

En ce qui concerne les paiements, ils sont effectués de manière sécurisée par l'intermédiaire de la plateforme de manière à éviter les litiges et les défauts de paiements. UpWork va prélever une commission sur le montant versé par l'entreprise au travailleur. Cette commission se réduit au fur et à mesure que l'indépendant atteindra un certain montant de facturation avec le même employeur. A titre d'exemple, UpWork prélèvera 20% pour les premiers 500 dollars facturés, 10% lorsque ses revenus atteindront entre 500.01 et 10.000 dollars et 5% pour une facturation supérieure à 10.000 dollars.

¹⁸ Malt, « Grande Etude 2017 Malt et Ouishare », disponible sur <https://cdn.malt.com/etude-freelance-2017/etude-complete-malt-ouishare-2017.pdf>, janvier 2017, P 14

¹⁹ French Founders, « Interview de Stephane Kasriel, CEO d'UpWork », <https://www.frenchfounders.com/news/stephane-kasriel-ceo-de-upwork>

UpWork offre également une multitude de services aussi bien aux sociétés qu'aux travailleurs indépendants.

Pour les sociétés, la plateforme leur met à disposition la visualisation des données relatives à l'ensemble des indépendants inscrits ainsi qu'à leurs évaluations sur les projets qu'ils ont réalisés auparavant. Elles ont également accès aux résultats du test de compétence que les travailleurs ont dû passer afin de pouvoir être présents sur la plateforme. UpWork propose également un service de discussion en ligne et de vidéo conférence permettant par exemple de réaliser les entretiens avec les candidats présélectionnés ou encore d'entretenir un contact entre les différentes parties prenantes lors de la réalisation du projet. La plateforme génère de manière automatique un contrat de travail ainsi que les factures liées aux heures prestées par le travailleur indépendant ce qui représente pour l'employeur un gain de temps et d'argent.

Pour les travailleurs, la plateforme leur propose un service afin d'optimiser leur temps dans leur recherche de projets mais également de valoriser leurs compétences et expériences à travers une présentation vidéo ou d'un portfolio. UpWork leur donne la possibilité d'autoriser ou non les employeurs à consulter leurs profils et d'afficher également leurs disponibilités.

1.7 Etude exploratoire auprès des travailleurs indépendants

1.7.1 Méthodologie

Un questionnaire a été réalisé grâce à l'outil de création Lime Survey ²⁰ et a été diffusé sur Internet afin de toucher un maximum d'indépendants dans le domaine technique. Celui-ci abordait différents thèmes sous forme d'entonnoir : le domaine d'activité, le métier d'indépendant, la recherche de travail et enfin l'utilisation éventuelle de plateforme en ligne. Nous avons veillé à ce que le terme de plateforme soit compris par nos répondants en donnant une définition dans l'introduction de notre questionnaire car ce terme est encore peu connu.

1.7.2 Résultats

Notre échantillon se compose de répondants d'une moyenne d'âge de 40 ans, les répondants étaient de 81 % hommes et de 19% de femmes. Les réponses aux questions étaient ouvertes de manière à ce que les répondants puissent s'exprimer librement. 21 participants ont répondu à notre étude. Nous sommes bien conscients que cet échantillon n'est pas réellement représentatif, mais cette étude exploratoire nous permet malgré tout de dégager certaines tendances.

²⁰ Les questionnaires se trouvent dans l'annexe numérique

A la fin de l'étude, nous avons rassemblé les données récoltées dans un tableau reprenant les différents thèmes abordés sous forme d'analyse de contenu²¹.

- **Domaine d'activité et perception du travail d'indépendant**

Le domaine d'activité des répondants se répartit comme suit : 61% sont dans le domaine de la construction ; 10% travaillent dans le domaine informatique ; 19% travaillent dans le domaine de l'électromécanique et 10% dans le graphisme. Ce pourcentage plus élevé d'indépendants dans le domaine de la construction reflète bien les chiffres reçus de la part de l'INASTI.

Nous avons remarqué que les principaux avantages à travailler comme indépendant sont le fait d'être autonome, de choisir ses clients et la flexibilité au niveau des horaires ainsi que du travail. Les désavantages sont, quant à eux, le temps de travail, les revenus irréguliers et l'administratif.

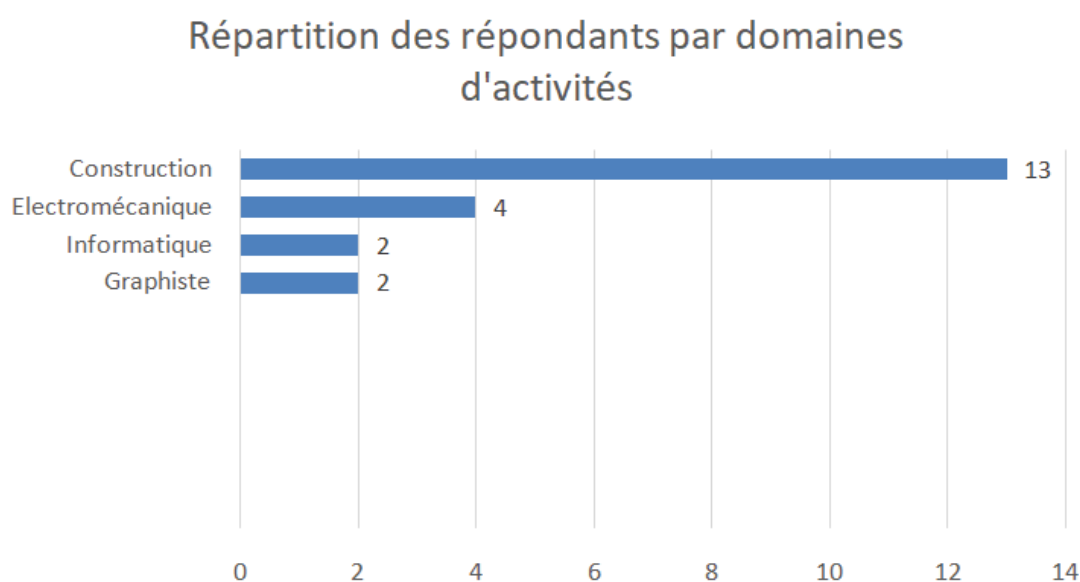


Figure 4: Répartition des répondants par domaine d'activité

- **La recherche de travail**

Les résultats démontrent que la manière la plus utilisée aujourd'hui pour trouver du travail lorsque l'on est indépendant, est le bouche à oreille et les réseaux sociaux. Cependant, 21% des participants ont donné comme unique réponse le bouche à oreille. Sur l'échantillon, un seul répondant a cité une plateforme en ligne. Après vérification sur le site internet de la plateforme citée, il apparaît que les services proposés par cette plateforme soient différents de

²¹ Voir annexe numérique

ceux proposés par notre projet. Par ailleurs, le fait qu'une seule personne ait répondu en citant une plateforme prouve que ce modèle n'est pas vraiment utilisé et connu en Belgique.



Figure 5: Comment trouvez-vous du travail ?

Les projets intéressants est l'élément qui est arrivé en tête des facteurs les plus importants lors de la recherche de travail pour un travailleur indépendant. Ensuite, viennent les facteurs suivants : la marge bénéficiaire et les clients sérieux. Il est à remarquer que 15% des répondants ont affirmé ne pas avoir besoin de chercher de travail étant donné la forte demande dans certains secteurs. Une plateforme en ligne pourrait alors leur permettre de trouver exclusivement des projets intéressants.

Qu'est-ce qui est important pour vous lorsque vous cherchez du travail?

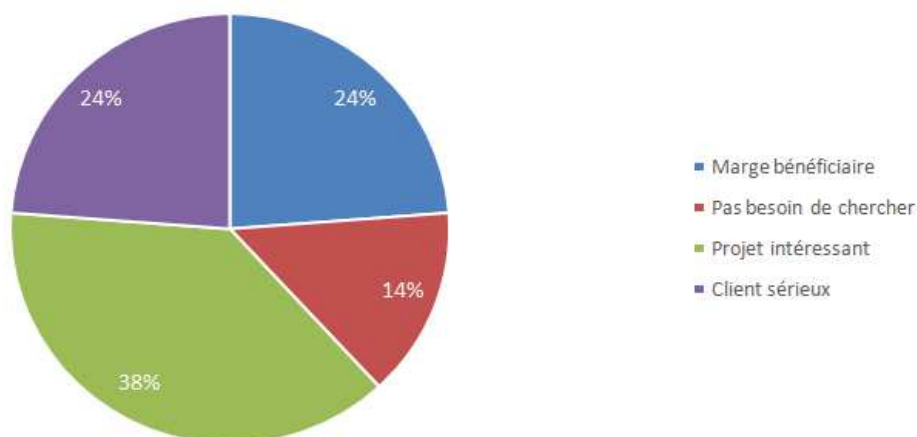


Figure 6 : Qu'est ce qui est important pour vous lorsque vous cherchez du travail ?

- **Utilisation de plateformes**

Connaissez-vous une ou plusieurs plateformes permettant de mettre en relation des travailleurs indépendants avec des projets et/ou entreprises ?

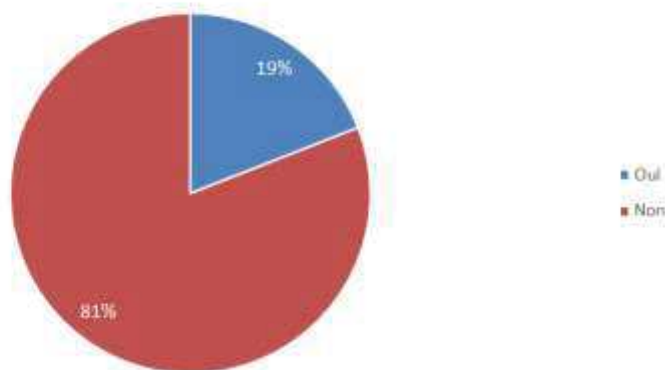


Figure 7 : Connaissez-vous une ou plusieurs plateformes permettant de mettre en relation des travailleurs indépendants avec des projets et/ou entreprises ?

La figure nous montre qu'en réalité une faible proportion des travailleurs indépendants a pour habitude d'utiliser des plateformes pour trouver du travail. 81% d'entre eux n'en n'ont jamais utilisé. Cela confirme ce qui a été dit plus haut par rapport au nombre de plateformes existantes en Belgique.

Pourquoi n'en n'utilisez vous pas?

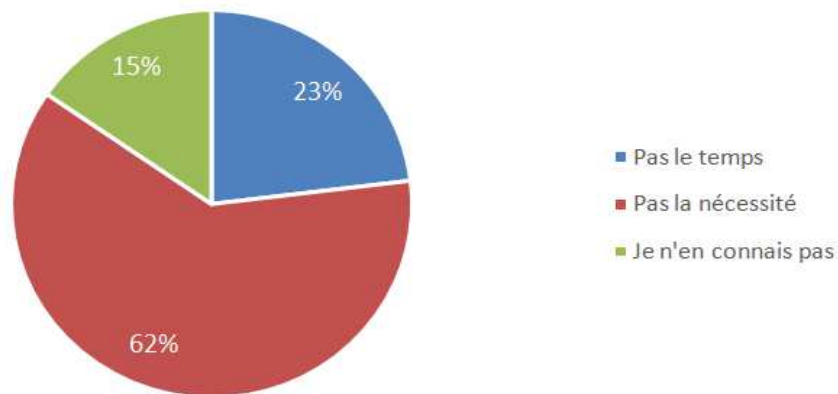


Figure 8 : Pourquoi n'utilisez vous pas de plateformes numérique ?

A cette question, 62% des interrogés ont répondu qu'ils n'avaient pas la nécessité d'en utiliser une. Il est intéressant de noter que dans ces 62%, la plupart des gens ont répondu ne pas avoir la nécessité d'avoir recours à une plateforme car ils avaient déjà suffisamment de travail. « Je n'en connais pas » et « je n'ai pas le temps » sont les deux autres facteurs qui sont revenus le plus souvent.

Utiliser une plateforme vous intéresserait-il? Pourquoi?

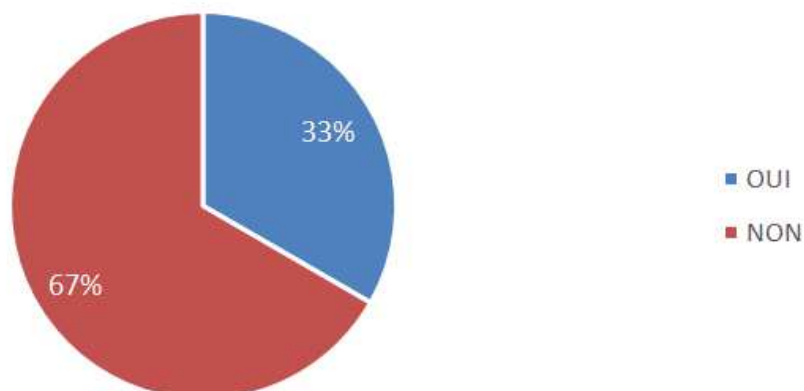


Figure 9 : Utiliser une plateforme vous intéresserait-il ? Pourquoi ?

- **A la question – Utiliser une plateforme vous intéresserait-il ? Pourquoi?**

La réponse est non à 67% avec comme motifs principaux qu'ils n'avaient pas le temps ou qu'ils avaient déjà suffisamment de travail. Pour les oui, les raisons principales étaient un gain de temps et optimiser la recherche de projets.

- **A la question - si l'on créait une plateforme adaptée à vos besoins, quels services cette plateforme devrait-elle assurer ?**

Les répondants ont relevés majoritairement les points suivants : une description claire des projets, l'identification des compétences recherchées, la gestion de l'administratif ainsi que la vérification aisée des données du client.

Il semble donc que les travailleurs indépendants veulent que leur recherche de projet soit plus structurée et plus efficace. De plus, il semble que beaucoup d'entre eux soient sensibles à la qualité des personnes avec lesquelles ils travaillent. Un répondant souligne ceci : *« Plateforme avec possibilité de pouvoir connaître le chiffre d'affaire, l'historique de la société, l'expérience acquise, le retour des clients, la provenance des capitaux de la société pour pouvoir choisir avec qui nous souhaitons travailler (sociétés basées dans des paradis fiscaux ? Respect des droits de l'homme – et de leur personnel, main d'œuvre correctement payée?, respect de la planète ?- entreprises éco-responsables, non polluantes, tournées vers les énergies vertes ?). Tous ces points sont extrêmement importants pour moi. Classement des entreprises suivant leur lieu d'implantation et leur origine : priorité aux entreprises belges, puis pays limitrophes, puis pays européens afin de limiter l'énergie grise si du matériel doit être acheminé. Pour les produits en provenance de l'étranger, spécifier s'il s'agit de commerce équitable. Plateforme permettant de connaître le domaine d'activité des entreprises de manière très précises afin de s'assurer qu'elles répondront bien à notre demande. »*

1.8 Point clés extraits d’une interview avec une responsable des ressources humaines d’une société active dans le domaine de l’engineering.

Premièrement, l’utilisation de plateformes permettant la recherche de profils tels que LinkedIn est fastidieuse car le choix est trop vaste et diffus, surtout dans le domaine de la technique, où des compétences bien précises sont requises. Malgré les recherches ciblées, les propositions ne sont pas restreintes.

Deuxièmement, l’utilisation d’agences de recrutement est utile car ces agences sélectionnent alors les profils qui ont été triés après recherche ciblée sur les plateformes de recrutement. Cependant, il y a trois problèmes majeurs. Le premier est que, même si cela fait gagner du temps, le coût est très (trop) élevé. Le deuxième est que bien souvent, les agences ne comprennent pas les termes techniques et ne font que transférer des informations qu’elles ne maîtrisent pas. Il en résulte alors un choix biaisé, où les candidats proposés ne correspondent finalement pas à ce qui est recherché. Le troisième est que ces agences ont tout intérêt à placer un maximum de ressources dès que possible (c’est leur métier). Elles ont donc tendance à « pousser » à la consommation, or le choix est déjà difficile, une influence subjective n’est pas du tout la bienvenue.

Troisièmement, il ne faut pas oublier que les compétences techniques ne sont pas suffisantes à elles seules, le recrutement est humain avant tout. Un candidat excellent sur papier pourrait ne pas convenir sur le plan relationnel. Aucun mot clé trié par des algorithmes sur une plateforme de recrutement ne peut anticiper ce problème (à ce jour).

Enfin, et malgré l’avantage de la flexibilité, il existe un frein à l’engagement d’experts indépendants de la part de l’entreprise dont la volonté est de garder les éléments de travail spécifiques (tels que les outils, les procédures,...) en interne.

1.9 Conclusion de l’analyse du marché des plateformes numériques

Cette partie nous a permis d’aborder et de comprendre les différents concepts liés à notre mémoire. Nous avons d’abord expliqué en quoi consistait l’économie collaborative et confirmé l’intérêt grandissant pour ce nouveau type de modèle. Nous avons également présenté l’opposition entre plateformes et entreprises traditionnelles, mais aussi défini les termes et les principales caractéristiques propres aux plateformes numériques.

Nous avons commencé par faire un état des lieux des plateformes numériques présentes en Belgique. On a pu constater qu'il en existe encore très peu à l'heure actuelle et qu'il n'en n'existe aucune dans notre domaine d'activité.

De plus, nous avons pu confirmer qu'en Belgique, comme partout dans le monde, le nombre de travailleurs indépendants ne cesse d'augmenter ce qui est un point positif pour notre projet.

Nous nous sommes en outre intéressés à deux plateformes se trouvant dans le même secteur d'activité que le nôtre. Nous avons pu voir comment elles fonctionnaient et les différents services qu'elles proposaient.

L'étude exploratoire a permis de mettre en évidence les informations suivantes.

Tout d'abord, nous avons relevé les principaux avantages et désavantages à travailler comme indépendants. Nous avons également constaté que, même en 2019, l'utilisation d'outils numériques pour la recherche de travail n'est pas encore un standard. Ensuite, nous avons classé par ordre d'importance les facteurs essentiels aux yeux des travailleurs indépendants lorsqu'ils recherchent du travail. En effet, ceux-ci veulent s'investir dans des projets intéressants et pouvoir estimer en amont la qualité des personnes avec lesquelles ils vont collaborer. Tous ces éléments dégagés devront être pris en considération pour la suite de notre projet. Un point extrêmement important, mis en évidence lors de l'étude exploratoire, est la faible proportion de l'échantillon à avoir dit connaître une plateforme permettant la mise en relation de travailleurs indépendants avec des entreprises. De plus, les plateformes ayant été citées ne se trouvent même pas dans notre secteur d'activité. Les plateformes Malt ou UpWork décrites dans le chapitre précédent n'ont pas été citées non plus. Cependant, même si les plateformes numériques ne semblent pas être utilisées en Belgique, il est à noter que seulement 33% des participants ont répondu être intéressés par le fait d'en utiliser une. Les raisons principales évoquées sont l'absence de nécessité et le manque de temps.

Pour terminer, plusieurs pistes ont été proposées quant aux services que devrait fournir une plateforme dans notre secteur d'activité.

Partie 2 : Analyse stratégique

La stratégie est un champ très vaste. Il peut s'agir de diagnostics stratégiques, de choix stratégiques ou encore de déploiements stratégiques. Cela peut concerner une entreprise existante ou une nouvelle entreprise. Une des définitions de la stratégie est : « la recherche délibérée d'un plan d'actions qui permet le développement d'un avantage concurrentiel. »²². C'est cette définition qui nous concerne le plus. Il s'agit d'une stratégie pour démarrer une entreprise, de comment faire pour se démarquer de la concurrence. C'est ce que nous allons établir dans la suite du texte.

Nous commençons par donner des éléments stratégiques propres au modèle économique plateforme numérique.

Ensuite, il est essentiel de connaître l'environnement associé au domaine d'activité d'une organisation pour se positionner stratégiquement. L'environnement peut être subdivisé en strates successives, comme le montre le schéma suivant²³:

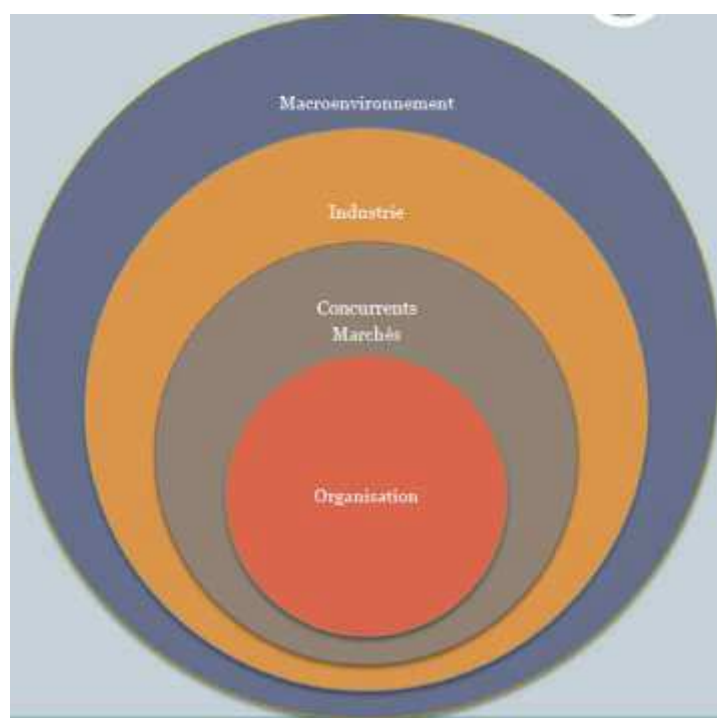


Figure 10 : Strates de l'environnement

²² Johnson, Whittington, Scholes, Angwin, Regner et Féry, livre « Stratégique », 11ème édition, Pearson Education France, p.37

²³ Johnson, Whittington, Scholes, Angwin, Regner et Féry, livre « Stratégique », 11ème édition, Pearson Education France, p.38

La première strate, le macro-environnement, est étudié par le modèle PESTEL. L'analyse PESTEL permet d'étudier la première strate du macro-environnement. Après cela suivra le modèle des 5(+1) forces de la concurrence de Michael Porter, qui nous permet d'étudier l'industrie et le marché, qui constituent les deuxième et troisième strates de l'environnement. Ces analyses ont été réalisées notamment par les éléments contenus dans la première partie de ce travail.

Finalement, nous terminerons par un bilan stratégique où les facteurs clés de succès de l'environnement sont définis.

Chapitre 1 : Eléments stratégiques propres aux plateformes

Dans ce chapitre, nous allons expliquer certains termes et stratégies spécifiques aux plateformes numériques en nous basant sur l'ouvrage intitulé *Platform Revolution* de Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne et Sangeet Paul Choudary.

1.1 Les effets de réseau

Les effets de réseau font référence à l'impact que le nombre d'utilisateurs d'une plateforme a sur la valeur créée pour chaque utilisateur. Pour autant qu'il soit bien géré, l'élargissement de la communauté d'une plateforme peut augmenter la valeur créée pour chaque utilisateur, engendrant des effets de réseau positifs ; mal géré, un nombre accru d'utilisateurs peut réduire la valeur produite pour chacun et donner lieu à des effets de réseau négatifs. Les effets de réseau positifs constituent la source principale de création de valeur et d'avantage concurrentiel dans un modèle de plateforme. En outre, ces effets de réseau sont dits « à deux faces », qui sont constituées par les utilisateurs de chaque côté du marché. À la différence des effets de marque et des effets de prix qui se dissipent progressivement, les effets de réseau engendrent des cercles vertueux menant à la construction d'un réseau durable d'utilisateurs. Puisque les effets de réseau créateurs de valeur dépendent de la taille du réseau, les plateformes doivent se développer rapidement et facilement, notamment en facilitant l'accès et la participation des utilisateurs. Cette facilité d'accès doit néanmoins être contrebalancée par un processus de *curation* efficace qui consiste à filtrer, contrôler et limiter l'accès d'utilisateurs, les activités auxquelles ils participent et les connexions qu'ils forment avec d'autres utilisateurs sur la plateforme. En effet, un nombre croissant d'utilisateurs, s'il permet davantage de correspondances entre ceux-ci, peut également rendre difficile – voire impossible – de déterminer la meilleure correspondance, créant des effets de réseau négatifs pouvant conduire les participants à quitter la plateforme.

Deux types d'effets de réseau peuvent être distingués sur un marché biface : les effets sur la même face, créés par l'impact d'utilisateurs situés d'un côté du marché sur des utilisateurs situés sur le même côté ; et les effets sur la face opposée, créés par l'impact d'utilisateurs sur des utilisateurs situés sur l'autre face. Ces effets peuvent être positifs ou négatifs.

1.2 Conception et lancement d'une plateforme

Les interactions sur une plateforme ressemblent à des échanges économiques ou sociaux, dans la mesure où elles permettent l'échange d'informations, de biens ou de services, et de monnaie – ou ce qui s'y apparente – entre des producteurs et des consommateurs. Puisque les informations permettent aux participants de décider si et comment ils souhaitent poursuivre les échanges, toute plateforme doit être conçue de manière à faciliter l'échange d'informations, qui a toujours lieu à travers la plateforme. Par exemple, la plateforme Upwork, dont la cible se rapproche de celle de notre projet, permet aux compagnies et aux indépendants d'échanger des informations à propos d'eux pour faciliter les décisions d'embauche.

Lorsqu'ils ont échangé des informations, les participants peuvent décider d'échanger des biens ou des services, sur ou en dehors de la plateforme. Upwork fournit des outils aux clients pour gérer la livraison de services.

Les échanges de biens ou de services sont rétribués par de la « monnaie », qui peut être de l'argent ou de l'attention, de la notoriété, de l'influence.

La conception d'une plateforme débute par la définition de l'interaction de base, qui est l'activité la plus importante ayant lieu sur la plateforme, l'échange de valeur attirant initialement le plus de participants. Cette interaction de base se constitue des participants (le producteur, qui crée de la valeur et le consommateur, qui la consomme), de l'unité de valeur (ce qui est créé par le producteur et ensuite échangé) et du filtre (un algorithme permettant l'échange d'unités de valeur adéquates entre des utilisateurs). Au fil du temps, d'autres formes d'interactions pourront venir s'ajouter à l'interaction principale, afin de remplir de nouveaux objectifs fixés par la plateforme et de créer de nouvelles formes de valeur.

Une plateforme doit remplir trois fonctions clés pour favoriser un volume important d'interactions de base profitables : elle doit *attirer* les producteurs et les consommateurs à elle, elle doit *faciliter* leurs interactions en leur fournissant des outils et des règles qui aident leur mise en relation et qui encouragent des échanges bénéfiques et elle doit *faire correspondre* les producteurs et les consommateurs efficacement en utilisant des informations à propos de chacun pour les relier d'une manière qui soit gratifiante pour tous. Attirer les utilisateurs à elle soulève, pour la plateforme, le « paradoxe de l'œuf ou de la poule ». En effet, « des utilisateurs ne rejoindront pas une plateforme à moins qu'elle n'ait de la valeur et

une plateforme n'aura pas de valeur à moins que des utilisateurs ne l'utilisent ». ²⁴Plusieurs techniques peuvent être adoptées lors du lancement d'une plateforme et mises en place pour surmonter ce paradoxe.

Nous allons expliquer brièvement quelques-unes d'entre elles :

1. Organiser la création de valeur

Les gestionnaires de la plateforme vont faire en sorte de créer des unités de valeur qui vont attirer un ou plusieurs groupes d'utilisateurs et démontrer les bénéfices potentiels à rejoindre la plateforme. Les premiers utilisateurs vont créer davantage d'unités de valeur, attirer d'autres utilisateurs et ainsi mettre en place une boucle positive qui va favoriser la croissance.

2. Concevoir la plateforme de manière à attirer un groupe d'utilisateurs

Les gestionnaires conçoivent la plateforme en fournissant des outils, des produits, des services ou d'autres avantages qui vont attirer un groupe d'utilisateurs. L'existence d'une masse critique d'utilisateurs d'un côté du marché va attirer les utilisateurs de l'autre côté et conduire à une boucle positive.

3. Intégrer simultanément des utilisateurs des deux faces du marché

Les gestionnaires de la plateforme font en sorte que des unités de valeurs pertinentes pour les utilisateurs puissent être créées même si le réseau est restreint. Les gestionnaires s'efforcent ensuite de stimuler un pic d'activité qui va attirer simultanément des consommateurs et des producteurs en nombre suffisant pour créer plus d'unités de valeur et d'interactions bénéfiques afin que les effets de réseau puissent commencer.

4. Attirer des utilisateurs d'autres plateformes

Les gestionnaires de la plateforme entrent en contact avec des utilisateurs d'autres plateformes et organisent la création d'unités de valeur de manière à les encourager à rejoindre la plateforme sur le point d'être lancée.

5. Octroyer des avantages

Les gestionnaires fournissent des avantages pour attirer sur la plateforme les membres d'un groupe d'utilisateurs clé, à savoir ceux dont la participation est déterminante pour le succès de

²⁴ Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary, livre "Platform revolution", W. W Norton & Company Inc, 2017, P.45

la plateforme. Le gestionnaire peut encourager leur participation soit en les rétribuant en argent, soit en leur offrant d'autres avantages.

6. Cibler un marché restreint

Les gestionnaires commencent par cibler un marché très restreint qui comprend des membres déjà engagés dans des interactions. Ceci permet à la plateforme d'assurer un appariement efficace entre les utilisateurs dès les premiers stades de la croissance.

1.3 Capture de la valeur créée par les effets de réseau

Comme nous l'avons expliqué, la création de valeur sur une plateforme dépend des effets de réseau.

« Une plateforme peut créer de la valeur ajoutée de quatre manières :

1. En donnant accès à de la valeur créée sur la plateforme (pour les utilisateurs)
2. En donnant accès à une communauté ou un marché (pour les producteurs ou des fournisseurs tiers)
3. En donnant accès à des outils et des services qui facilitent les interactions (pour les consommateurs et les producteurs)
4. En donnant accès à des mécanismes de curation qui permettent d'améliorer la qualité des interactions (pour les consommateurs et les producteurs) : les consommateurs valorisent un accès à des biens et des services de haute qualité qui répondent à leurs besoins spécifiques, tandis que les producteurs valorisent l'accès à des consommateurs prêts à payer pour leurs services. »²⁵

Il existe différentes manières de transformer la valeur en monnaie :

1. En prélevant un pourcentage sur la transaction effectuée

La plateforme prend des frais pour chaque transaction effectuée. Cette méthode est particulièrement intéressante quand le nombre de transactions est élevée et stable. Les utilisateurs de la plateforme paient seulement lorsque la transaction a eu lieu. Cette manière de faire ne décourage pas les utilisateurs de rejoindre la plateforme et de faire partie du réseau. Pour éviter que les transactions n'aient lieu en dehors de la plateforme, les

²⁵ Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary, livre "Platform revolution", W. W Norton & Company Inc, 2017, p.111

gestionnaires de la plateforme peuvent mettre des outils à disposition des utilisateurs pour, par exemple, suivre l'évolution du projet et effectuer les paiements basés sur le travail réalisé.

2. En faisant payer l'accès à la plateforme

Les gestionnaires de la plateforme font payer les producteurs pour l'accès à une communauté d'utilisateurs qui ont rejoint la plateforme pour des raisons autres que pour interagir avec ces producteurs.

3. En faisant payer pour un accès étendu

Les utilisateurs qui le désirent peuvent avoir accès à plus de services sur la plateforme moyennant la souscription à un abonnement. Généralement, cette manière de monétiser ne détériore pas les effets de réseau car les utilisateurs peuvent toujours bénéficier d'un accès simple à la plateforme.

4. En faisant payer pour une curation soignée

Quand la quantité de contenu sur une plateforme devient très grande, les consommateurs peuvent trouver très difficile de trouver le contenu de haute qualité qu'ils recherchent, ce qui réduit à leurs yeux la valeur de la plateforme. Quand cela arrive, les utilisateurs peuvent être désireux de payer pour avoir accès au contenu dont la qualité est garantie, autrement dit à une curation particulièrement soignée.

Définir qui devrait payer peut être difficile, puisque chaque décision prise pour un côté du marché va avoir une influence sur l'autre. Il existe diverses possibilités :

1. Faire payer tous les utilisateurs

De manière générale, les plateformes font rarement payer tous les utilisateurs car cela risque de les décourager et de détruire les effets de réseau.

2. Faire payer un seul côté du marché tout en encourageant l'autre

Certaines plateformes font payer des membres d'un groupe d'utilisateurs tout en permettant à des membres d'un autre groupe de participer gratuitement, voire de bénéficier d'avantages. Cette méthode fonctionne particulièrement bien lorsque des utilisateurs d'un groupe valorisent fortement la possibilité d'entrer en contact avec des utilisateurs de l'autre groupe, sans que cela ne soit réciproque.

3. Faire payer la plupart des utilisateurs tout en encourageant *les super utilisateurs*.

Certaines plateformes décident de ne pas faire payer les utilisateurs importants car ils attirent un large nombre d'utilisateurs.

4. Faire payer le prix plein à certains utilisateurs tout en encourageant les utilisateurs qui sont sensibles au prix

La catégorie d'utilisateurs qui est la plus sensible au prix risque de quitter la plateforme si elle devait être amenée à payer, détériorant ainsi les effets de réseau. Il peut être difficile de déterminer la face du marché la plus susceptible d'être sensible au prix.

Chapitre 2 : Analyse Pestel

Ce modèle répartit les tendances du macro-environnement en six catégories (dont PESTEL est l'acronyme) : politiques, économiques, sociologiques, technologiques, écologiques et légales. Ce modèle donne une vue d'ensemble du macro-environnement, et permet d'identifier des tendances lourdes grâce auxquelles il est possible de construire différents scénarii d'évolution du macro-environnement. Le macro-environnement crée aussi bien des opportunités mais aussi des menaces. Ce modèle souligne le fait que la stratégie ne doit pas se contenter de prendre en compte les aspects économiques et qu'il ne faut pas négliger la dimension non marchande de l'environnement²⁶

Pour chaque catégorie, une brève explication sera donnée. Cette explication sera suivie de notre réflexion pour les éléments nous concernant.

2.1 Politique

Les influences politiques peuvent avoir un impact plus ou moins important sur une organisation. Cet impact doit être analysé afin d'anticiper tout risque dans un futur proche ou lointain. Il faut donc d'abord définir les influences politiques puis analyser le risque associé²⁷. Par exemple, ceci est particulièrement capital pour une entreprise qui dépend de ressources d'un autre pays (entreprise pétrolière,...).

²⁶ Johnson, Whittington, Scholes, Angwin, Regner et Féry, livre « Stratégique », 11ème édition, Pearson Education France, p.39

²⁷ Johnson, Whittington, Scholes, Angwin, Regner et Féry, livre « Stratégique », 11ème édition, Pearson Education France, p.40

Dans notre cas, un éventuel impact pourrait principalement venir de l'aspect légal. Bien que lié aux pouvoirs politiques, ce point sera traité juste après dans la catégorie légale.

2.2 Economique

Il va sans dire que les influences économiques ont directement un impact certain sur bon nombre d'organisations. Il est capital de comprendre en détails comment l'évolution économique d'un marché influence une organisation dans le domaine concerné²⁸.

Par exemple, il est facile d'imaginer que l'évolution des taux de changes ou des taux d'intérêts a un impact direct sur des entreprises qui doivent posséder énormément d'infrastructures.

Dans notre cas, d'une manière générale on peut dire que nous sommes dépendants d'une bonne économie de marché. C'est-à-dire que si le marché se porte bien, les entreprises doivent engager, et donc sont plus susceptibles d'utiliser des plateformes ou autres moyens de recrutement. Si le marché ne se porte pas bien, les entreprises n'engagent pas et sont donc moins, voire pas du tout, susceptibles d'utiliser des plateformes ou autres moyens de recrutement.

Néanmoins, il faut tenir compte d'un élément de réflexion. Dans un marché qui ne se porte pas bien, une entreprise doit faire des économies. Faire des économies passe par plus de flexibilité. L'utilisation de ressources « flexibles » comme des indépendants permet d'optimiser la charge de travail²⁹. Concrètement, ne pas engager un expert en CDI alors qu'il n'est nécessaire que par exemple quelques jours par mois est probablement financièrement intéressant pour une organisation.

Nous pensons donc que, hormis dans un marché complètement « effondré », le fait d'engager ou non des indépendants pourrait s'imaginer dans une bonne ou une mauvaise économie de marché. Dans une mauvaise économie de marché, pouvoir engager des indépendants permet de réduire les coûts. Dans une bonne économie de marché, engager des indépendants dépend alors plus des avantages fiscaux ou encore des environnements sociologique et technologique liés au marché concerné à une époque donnée.

²⁸Johnson, Whittington, Scholes, Angwin, Regner et Féry, livre « Stratégique », 11ème édition, Pearson Education France, p.43

²⁹ Dynamique mag, Vincent Huguet, « Le phénomène Freelances », disponible sur <http://www.dynamiquemag.com/article/phenomene-freelances.3870>

En tout cas, il s'avère que le marché de « l'indépendant solo » comme activité temps plein ou comme activité complémentaire est en expansion en Belgique depuis l'année 2000³⁰. Il semble donc que nous sommes dans un environnement économique favorable.

2.3 Sociologique

La nature de l'offre et la demande varie en fonction des époques. Quatre éléments essentiels influencent l'offre et la demande : la démographie, la répartition des richesses, la géographie et la culture. Il s'agit donc ici de déterminer comment le contexte environnemental social actuel favorise ou défavorise le marché étudié³¹.

Il est clair que le marché est entre autres fortement influencé par l'évolution culturelle, elle-même liée à l'évolution démographique. L'évolution des attentes des travailleurs des nouvelles générations, comme le besoin de plus de flexibilité et d'autonomie³², ainsi que la liberté de diversifier soi-même son parcours professionnel et donc de travailler plus « par projets », créent une forte demande relativement récente de moyens innovants de mise en relation de travailleurs avec des entreprises (ou même des travailleurs entre eux)³³. La réponse par une offre adaptée à ses relativement récents besoins va donc sans dire, encore faut-il proposer un contenu et une facilité d'utilisation adaptés à ces attentes nouvelles (car à notre époque, les gens « n'ont plus le temps »).

Un autre point de vue intéressant concerne « l'évolution psychologique » de la manière d'agir et de penser des individus. En effet, il semble, à l'ère d'Instagram ou toute autre plateforme numérique semblable, que l'individualisme et le narcissisme prend une place énorme dans notre société³⁴. Pour bon nombre d'individus, on vit pour soi et pour vivre ses propres expériences avant tout. Il y a alors là un lien à faire avec le domaine du travail. On pourrait établir un lien entre la façon dont, par exemple, on publie ses selfies de vacances à des endroits insolites, à la façon dont on alimente son profil LinkedIn. Il ne s'agit alors pas

³⁰ Etude sur les "indépendants solos" et les travailleurs sous statut atypique, commanditée par CSC à la chaire Travail- université de l'UCL –Cirtes disponible sur <http://www.ftu-namur.org/fichiers/CSC-rapportTIED-final.pdf>

³¹ Johnson, Whittington, Scholes, Angwin, Regner et Féry, livre « Stratégique », 11ème édition, Pearson Education France, p.45

³² Taskin, L. & Dietrich, A., Livre Management humain : pour une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel, De Boeck, coll. Manager RH, 2016, P.89

³³ Nextconomy, Ellen Saeys, Intérim, freelance ou temps partiel ? 87% des travailleurs sont partants pour un nouveau mode de travail, disponible sur <https://www.nextconomy.be/fr/2017/10/interim-freelance-ou-temps-partiel-87-des-travailleurs-sont-partants-pour-un-nouveau-mode-de-travail/>

³⁴ Lexpress, Bienvenue dans l'ère des hyper-narcissiques, Claire Chartier, avec Youness Bousenna, https://www.lexpress.fr/actualite/societe/bienvenue-dans-l-ere-des-hyper-narcissiques_1608940.html

d'expériences de loisirs vécues, mais bien d'expériences professionnelles, ainsi que de preuves de compétences et d'aptitudes. D'un certain point de vue, c'est assez semblable.

Bien que le but recherché par la création et mise à jour de profils numériques soit à chaque fois différent, une chose est certaine : on étale son meilleur profil au grand jour dans l'attente officielle ou officieuse de reconnaissance pour la valorisation de l'être qui nous est le plus cher, soi-même.

Si l'égoïsme semble donc être un paramètre à ne pas manquer à notre époque, il semble alors encore plus évident que l'individu, et donc dans notre cas le travailleur, cherchera à se démarquer individuellement par la recherche d'expériences de travail uniques et diversifiées.

En d'autres mots, on est donc passés à des individus qui sont fiers de travailler pour une entreprise, à y être fortement liés et ce pour le plus longtemps possible, à des individus fiers de vivre l'expérience de travailler pour une entreprise, à y avoir eu la meilleure reconnaissance possible et ce pour pouvoir alimenter leur profil numérique afin de pouvoir enchaîner avec une autre expérience nouvelle.

Néanmoins, a contrario de cette tendance individualiste, il faut mentionner qu'il y a également une tendance à la collectivité³⁵. En effet, les individus se regroupent en collectivité afin d'accomplir des choses qui ne sont probablement pas possibles ou plus difficiles à réaliser par le biais d'une organisation. Des individus partageant un but commun peuvent donc s'associer facilement. Mais ces nouveaux collectifs n'empêchent pas le fait que les individus se concentrent également sur eux-mêmes, le point précédent reste donc valable.

La tendance de fond sociologique semble donc favorable, le travail indépendant étant en phase avec cette tendance de fond.

Enfin, il faut noter que ces changements sociologiques sont notamment possibles grâce à l'évolution technologique.

³⁵PricewaterhouseCoopers, « Economie collaborative : prévision de 83 milliards d'euros de chiffre d'affaires en Europe d'ici 2025 », disponible sur <https://www.pwc.fr/fr/espace-presse/communiqués-de-presse/2016/septembre/economie-collaborative-prevision-de-83-milliards-d-euros-ca.html>, 5 septembre 2016.

2.4 Technologique

L'influence de l'évolution de la technologie est un point capital à analyser pour une organisation car elle peut être source d'opportunités mais également de menaces (ou également les deux)³⁶. L'innovation technologique change directement la façon de vivre et la manière d'acheter ou d'utiliser un service pour un client.

Dans notre cas, il est clair que l'ère du big data et d'internet influence grandement le marché concerné (comme la quasi-totalité des marchés, d'ailleurs). Il n'est maintenant plus imaginable dans la majorité du monde, sauf régions encore très pauvres, qu'une personne ne consulte pas du contenu sur internet. La majorité des personnes, du moins pour les dernières générations, a maintenant un profil personnel sur internet (facebook ou autres). De même, une entreprise qui va recruter ou proposer un recrutement va communiquer dans un premier temps dans la majorité des cas sur internet.

La technologie change la manière d'agir d'un individu. Il y a maintenant des outils numériques pour faire facilement ce qui prenait beaucoup plus de temps il n'y a encore relativement pas longtemps. Une RH, par exemple, a tout intérêt à utiliser un système algorithmique, afin de faire un premier tri lors de son processus de recrutement, ce qui est bien plus efficace³⁷. Ou encore, par exemple, sans internet, il était plus difficile pour un indépendant de se faire « connaître ». Le bouche à oreille était probablement le principal moyen.

Maintenant, grâce aux profils numériques et plateformes de mise en relation, tout semble possible ; un indépendant belge peut créer un site internet de chez lui pour une petite société américaine d'une petite ville des USA. Il est facile d'imaginer que la rencontre/la mise en relation n'aurait pas été possible sans internet et le développement des services numériques de mise en relation.

Avec le développement et la démocratisation des différents outils numériques, comme notamment l'intelligence artificielle, il semble que toute entreprise ne s'adaptant pas est

³⁶Johnson, Whittington, Scholes, Angwin, Regner et Féry, livre « Stratégique », 11ème édition, Pearson Education France, p.48

³⁷Harvard Business Review, Les algorithmes plus forts que l'instinct, David M. Klieger, Nathan R. Kuncel, Deniz S. Ones, disponible sur <https://www.hbrfrance.fr/magazine/2014/11/4824-les-algorithmes-plus-forts-que-linstinct/>

amenée à disparaître³⁸. Tous les secteurs se transforment, et ceci est également valable pour le marché de notre étude. Si on ne prend que l'aspect technologique, une personne lambda ne peut par exemple pas rivaliser avec des algorithmes pour rechercher le meilleur profil disponible pour un poste donné³⁹.

Il est donc clair que la création d'une plateforme numérique semble dans l'ère du temps. Même si l'évolution technologique se poursuit indéniablement, le mouvement semble seulement commencer.

2.5 Environnemental

L'impact environnemental, qui plus est aujourd'hui, est à prendre en compte pour une entreprise si ces activités pouvaient avoir quelconque impact. Les obligations directes liées à la pollution, la gestion responsable des produits et le développement durable sont des critères immanquables aujourd'hui⁴⁰.

Dans notre cas, nous ne sommes pas réellement concernés car il s'agit de la création d'un service, création d'un site internet.

2.6 Légal

Les influences légales sont également déterminantes pour la viabilité ou non d'une entreprise. Il s'agit notamment de la fiscalité, du droit du travail, du droit commercial et droit de la concurrence. L'aspect légal d'un marché est en constante évolution, et est à surveiller au plus près. De plus, l'aspect formel mais également informel doivent être analysés. C'est-à-dire que même s'il ne s'agit pas d'un aspect contractuel, mais bien d'une norme plus ou moins explicite, celle-ci ne doit pas être ignorée. Ceci afin de ne pas créer des tensions au sein d'un environnement⁴¹.

Aujourd'hui, en Belgique, la réglementation entourant l'activité des plateformes est floue. Ceci est dû à la lenteur de l'adaptation de la législation à de nouvelles formes de modèle économique et d'organisation du travail, mais également à une volonté politique d'agir de

³⁸ McKinsey, McKinsey Global Institute, Artificial Intelligence : The next digital frontier ?, Jacques Bughin, Eric Hazan, Sree Ramaswamy, Michael Chui, Tera Allas, Peter Dahlström, Nicolaus Henke, Monica Trench, Discussion paper June 2017

³⁹ Harvard Business Review, Les algorithmes plus forts que l'instinct, David M. Klieger, Nathan R. Kuncel, Deniz S. Ones, disponible sur <https://www.hbrfrance.fr/magazine/2014/11/4824-les-algorithmes-plus-forts-que-linstinct>

⁴⁰ Johnson, Whittington, Scholes, Angwin, Regner et Féry, livre « Stratégique », 11ème édition, Pearson Education France, p.50

⁴¹ Johnson, Whittington, Scholes, Angwin, Regner et Féry, livre « Stratégique », 11ème édition, Pearson Education France, p.51-53

manière libérale, de ne pas étouffer « l'innovation ». Les plateformes profitent de ce flou juridique, qui leur permet d'échapper à leurs responsabilités sociales et fiscales⁴². Evolution de la situation à suivre donc.

D'autre part, de manière informelle, l'évolution du modèle technologique plateforme numérique est particulièrement symbole de précarité du travail. En effet, de nombreuses manifestations ont eu lieu par les travailleurs de plusieurs entreprises (comme par exemple Deliveroo)⁴³. Pour beaucoup, cette innovation technologique est symbole de recul social conséquent.

Cependant, notre plateforme aide à la mise en relation d'experts et d'entreprises. Ces experts indépendants ont déjà ce statut avant la création éventuelle de la plateforme (ou éventuellement veulent l'acquérir). Ils doivent quand même chercher un client. Notre plateforme sert alors à combler ce besoin. Ceci est différent du modèle de, par exemple, la société Uber, qui propose à une personne lambda de devenir chauffeur de taxi, sans en être un. Nous considérons que notre plateforme ne permet pas à une personne lambda de devenir experte en engineering à un moindre coût qu'un « vrai » expert en engineering. Il n'y aurait alors pas de concurrence déloyale entre vrais « experts » et « personnes lambdas ».

En résumé, le secteur est en plein mouvement, l'évolution des règles légales et l'aspect informel de la situation sont à suivre de près.

2.7 Conclusion de l'analyse de Pestel

Pour conclure, on peut dire en quelques mots que premièrement, l'environnement économique semble favorable, car l'idée de modèle semble être intéressante aussi bien quand l'économie va bien que quand l'économie va moins bien. Ceci car le modèle pourrait permettre de faire des économies. C'est différent par exemple d'un bien superflu que l'on n'achèterait pas si l'économie allait moins bien.

Deuxièmement, les influences sociologiques et technologiques sont très favorables. Le modèle est complètement dans l'ère du temps. Il semble que la tendance va se poursuivre dans le futur. La demande, le besoin client semble bien présent, il ne reste qu'à fournir l'offre appropriée tout en sachant se différencier correctement des concurrents.

⁴² Econosphères, Economie de plateforme : Quel modèle de régulation, Philippe Vanmuylder, Thaddée D'haegeleer, disponible sur <http://www.econospheres.be/Economie-de-plateforme-Quel-modele>

⁴³ La Tribune, Deliveroo, UberEats, Glovo... En grève, les coursiers dénoncent leur statut précaire, Anaïs Cherif, disponible sur <https://www.latribune.fr/techno-medias/start-up/deliveroo-ubereats-glovo-en-greve-les-coursiers-denoncent-leur-statut-precaire-784531.html>

Troisièmement et dernièrement, l'environnement légal est à surveiller de très près. Il s'agit d'une menace qui pourrait être fatale en cas de régulation excessive, ou surtout, de manière informelle, en cas de rejet du modèle par la population. Mais ce n'est pas le cas pour l'instant dans le domaine d'activité étudié.

En résumé, le macro environnement semble particulièrement favorable à la création d'un plan d'affaire dans ce domaine d'activité.

Chapitre 3 : L'analyse des 5(+1) forces de la concurrence de Porter

Ce modèle permet d'évaluer l'attractivité d'une industrie. Le postulat de départ de Porter est que l'objectif fondamental d'une organisation est l'obtention d'un avantage concurrentiel, qui se mesure en dernier ressort par sa capacité à générer du profit ou à capter les ressources nécessaires à son existence. Il découle de ce postulat que la notion de concurrence doit être élargie : sera considéré comme concurrent tout ce qui peut réduire la capacité d'une entreprise à générer du profit et, plus largement, tout ce qui peut empêcher une organisation de constituer un avantage concurrentiel en limitant son degré de liberté stratégique⁴⁴.

Les cinq forces sont : la menace des entrants potentiels, le pouvoir de négociation des acheteurs et des fournisseurs, la menace des produits ou services substituables, le rôle des pouvoirs publics et l'intensité concurrentielle. La sixième a été ajoutée ultérieurement et est le rôle des pouvoirs publics. Plus l'intensité de ces forces est élevée, moins l'industrie est attractive, la concurrence y sera trop forte pour pouvoir espérer dégager des profits acceptables.⁴⁵

Pour chaque catégorie, une brève explication sera donnée. Cette explication sera suivie de notre réflexion pour les éléments nous concernant.

3.1 Menace des entrants potentiels

Ce point est relatif au niveau des barrières à l'entrée. Il s'agit d'analyser à quel point il est difficile ou non pour un entrant potentiel de pouvoir concurrencer les organisations déjà en place. Trois grandes catégories existent : Les barrières financières, les barrières commerciales et les barrières de ressources et de compétences.⁴⁶

3.1.1 Barrières financières

Il s'agit ici de voir l'impact des économies d'échelle, l'intensité capitalistique ou les coûts de transfert.

⁴⁴Johnson, Whittington, Scholes, Angwin, Regner et Féry, livre « Stratégique », 11ème édition, Pearson Education France, p.71

⁴⁵ Johnson, Whittington, Scholes, Angwin, Regner et Féry, livre « Stratégique », 11ème édition, Pearson Education France, p.72

⁴⁶Johnson, Whittington, Scholes, Angwin, Regner et Féry, livre « Stratégique », 11ème édition, Pearson Education France, p.75

Les économies d'échelle consistent au fait que plus une entreprise grandit, plus le coût unitaire des biens ou des services diminue, favorisant alors de plus en plus sa position dominante sur le marché⁴⁷. Dans notre cas, qui est donc celui d'une plateforme numérique, on peut dire que cela s'applique de manière relativement importante.

En effet, il s'agit des effets de réseaux, comme expliqué dans le chapitre précédent relatif aux plateformes. Bien que différent d'une entreprise « traditionnelle » de production, ou pour laquelle par exemple globalement le coût unitaire pour la fabrication d'une pièce diminue lorsque le nombre de pièces à produire augmente, on peut dire que plus il y a d'utilisateurs sur la plateforme, plus le « rendement » de celle-ci est meilleur. Plus le nombre d'utilisateurs sur une plateforme est élevé, plus la répartition de ces frais fixes s'effectue efficacement⁴⁸.

L'intensité capitalistique consiste au capital qu'il faut investir pour réussir à apparaître dans un marché concurrentiel. Par exemple, il semble évident qu'il sera plus facile et moins coûteux de créer un restaurant dans une ville, plutôt que de créer une entreprise de fabrication de produits chimiques. Pour une plateforme numérique, il est clair que ce point est également important. Il faut un investissement relativement conséquent pour créer une plateforme, en tout cas bien plus que pour créer une « traditionnelle » société rassemblant des consultants ou des experts. Cela veut donc dire également que les risques sont plus élevés, que le retour sur investissement prend plus longtemps (par rapport à une entreprise « non plateforme ») et que donc le financement est plus difficile à collecter.

Les coûts de transferts consistent au coût qu'un utilisateur devra payer pour changer de fournisseur⁴⁹. Ce point nous concerne donc également. Il est clair que si un utilisateur qui doit changer de plateforme doit pour cela faire de nombreuses démarches, celui-ci sera beaucoup plus réticent à le faire que si le changement peut s'opérer de manière très fluide, rapide et sans coût. La plateforme numérique qui veut gagner un utilisateur d'une autre plateforme doit faire un maximum pour permettre un changement facile⁵⁰. Mais a contrario, une plateforme numérique doit également mettre des procédures en place pour garder ses utilisateurs et

⁴⁷ Johnson, Whittington, Scholes, Angwin, Regner et Féry, livre « Stratégique », 11ème édition, Pearson Education France, p.75

⁴⁸ Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary, livre « Platform revolution », W. W. Norton & Company Inc, 2017, p.34

⁴⁹ Johnson, Whittington, Scholes, Angwin, Regner et Féry, livre « Stratégique », 11ème édition, Pearson Education France, p.75

⁵⁰ Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary, livre « Platform revolution », W. W. Norton & Company Inc, 2017, p.34

empêcher leur transfert (concept de verrouillage)⁵¹. Les coûts de transferts sont donc relativement bas dans notre domaine d'application, il est donc facile de gagner mais aussi bien de perdre un utilisateur.

3.1.2 Barrières commerciales

Il s'agit ici de voir comment est-ce que la position dominante d'un concurrent existant peut entraver de manière plus ou moins importante la venue d'un nouveau concurrent⁵².

Il y a dans notre cas deux facettes à ce point. Le premier si l'on compare avec les concurrents existants types « non plateforme » et le deuxième si l'on compare avec les concurrents types plateformes.

En effet, concernant les concurrents existants, le modèle plateforme numérique est justement disruptif et permet notamment de prendre des nouvelles parts de marché d'une façon relativement nouvelle. Le modèle disruptif de type plateforme peut permettre de s'insérer d'une manière efficace dans un marché qui pouvait sembler saturé. On peut donc dire que ce point est à notre avantage concernant la mise en parallèle avec les entreprises « traditionnelles » du marché concerné. Avec une plateforme, on peut toucher plus d'utilisateurs et de manière plus efficace par rapport à une entreprise traditionnelle⁵³.

Concernant les concurrents de types plateformes, où l'on joue alors avec les mêmes « règles du jeu », c'est plus alors la réputation qui entre en compte. En effet, les potentiels clients utiliseront plus favorablement telle ou telle plateforme en fonction de la réputation de celle-ci. Maintenant, sur internet, la majorité des choses fonctionne par un système de ratings, qui permet notamment d'apparaître plus visiblement lors d'une recherche ou autre. L'effet réseau, « bouche à oreille numérique » donc, est ici capital, de manière probablement bien plus importante qu'une entreprise traditionnelle.

⁵¹ Johnson, Whittington, Scholes, Angwin, Regner et Féry, livre « Stratégique », 11ème édition, Pearson Education France, p.84

⁵² Johnson, Whittington, Scholes, Angwin, Regner et Féry, livre « Stratégique », 11ème édition, Pearson Education France, p.74

⁵³ Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary, livre « Platform revolution », W. W Norton & Company Inc, 2017, p.78

3.1.3 Barrières ressources et de compétences

Il s'agit ici de voir à quel point la possession de ressources et compétences critiques relatives au domaine concerné est un frein à la venue d'un nouvel entrant sur le marché⁵⁴.

Nous concernant, il s'agit plus encore une fois du nombre d'utilisateurs. En effet, la plateforme a besoin de ressources qui sont directement les utilisateurs. Il s'agit donc encore une fois des effets des réseaux. Plus une plateforme a d'utilisateurs, plus elle est attrayante. Mais le contraire est également valable. Si on considère donc ici les ressources comme des utilisateurs, alors c'est évidemment un point critique.

Si une plateforme veut faire concurrence à une entreprise traditionnelle, alors sa manière disruptive de fonctionner est un avantage certain. Par contre, en concurrence à une autre plateforme, alors la bataille du nombre d'utilisateurs est vitale.

Il peut s'agir du phénomène « winner takes all »⁵⁵ : dans certains domaines, il peut être très difficile voire même impossible pour un nouvel entrant de se faire une place sur le marché s'il arrive trop tardivement, la position dominante (par le nombre d'utilisateurs et la réputation) d'un concurrent étant trop installée pour être délogée. La seule solution alors serait d'arriver avec de la différenciation, ou de viser un marché de niche.

3.2 Pouvoir de négociation des fournisseurs

Ce point traite des fournisseurs, et de leur impact sur le marché concerné. En effet, il semble évident que le pouvoir de négociation, c'est-à-dire à quel point les fournisseurs peuvent discuter les prix ou les relations avec certains clients, est capital. La force d'une entreprise dépend également de la qualité, de la relation et des négociations avec ses fournisseurs. Les prix finaux d'une entreprise dépendent majoritairement directement des prix négociés avec ses propres fournisseurs. Une entreprise qui a de bons prix avec un fournisseur exclusif, va mettre un frein certain à l'émergence d'un concurrent qui devrait utiliser le même fournisseur⁵⁶.

Encore une fois, on peut faire ici le lien, dans notre cas, avec le nombre d'utilisateurs de la plateforme. En effet, les utilisateurs sont eux-mêmes fournisseurs de la plateforme, car c'est

⁵⁴ Johnson, Whittington, Scholes, Angwin, Regner et Féry, livre « Stratégique », 11ème édition, Pearson Education France, p.77

⁵⁵ Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary, livre "Platform revolution", W. W Norton & Company Inc, 2017, p.228

⁵⁶ Johnson, Whittington, Scholes, Angwin, Regner et Féry, livre « Stratégique », 11ème édition, Pearson Education France, p.73-74

eux qui créent de la valeur sur celle-ci. Si par exemple un fournisseur critique d'une entreprise traditionnelle décide soudainement de ne plus travailler avec celle-ci, il y a de fortes chances que cela va porter un préjudice sérieux à l'entreprise concernée. De même dans notre cas, si des utilisateurs décident soudainement de partir de la plateforme, la valeur créée par celle-ci sera moindre, ce qui entrainera par effets de réseaux négatifs, une perte encore plus prononcée d'utilisateurs, et ainsi de suite jusqu'à probablement la mort de la plateforme.

Une plateforme doit donc tout faire pour satisfaire et garder ses utilisateurs actifs⁵⁷. Ceci est évidemment vrai pour tous types d'entreprises, mais c'est particulièrement capital dans notre cas, car la survie d'une plateforme dépend directement de son nombre d'utilisateurs (plus encore qu'une entreprise traditionnelle, et ce à cause des effets de réseaux).

3.3 Pouvoir de négociation des acheteurs

Ce point traite des acheteurs, et de leur impact sur le marché concerné. De la même manière que pour les fournisseurs, le pouvoir de négociation des acheteurs est capital également.

On peut directement dire ici que dans notre cas, comme pour les fournisseurs, les acheteurs sont directement comparés ici au nombre d'utilisateurs de la plateforme. Les acheteurs d'une plateforme sont également fournisseurs. Ces acheteurs ou fournisseurs, donc avant tout utilisateurs, font vivre directement la plateforme. Celle-ci n'a pas de valeur sans eux, et tout doit être fait pour en avoir un maximum, et pour les garder.

Ce modèle d'entreprise doit être réellement centré sur le client. Plus qu'une entreprise traditionnelle, qui doit notamment se concentrer sur « elle-même » pour pouvoir délivrer de la valeur à des utilisateurs ou acheteurs, une plateforme doit se concentrer sur « ce qui est autour d'elle » afin de pouvoir créer et fournir de la valeur à ces utilisateurs⁵⁸. A la différence d'une entreprise traditionnelle qui pourrait, de manière imagée, créer et fournir un produit sans qu'un utilisateur ne soit nécessaire, une entreprise type plateforme a directement les utilisateurs intégrés dans son processus de création de valeur.

⁵⁷ Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary, livre "Platform revolution", W. W Norton & Company Inc, 2017, p.203

⁵⁸ Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary, livre "Platform revolution", W. W Norton & Company Inc, 2017, p.15

3.4 La menace des produits ou services substituables

Ce point fait partie de la réflexion sur une éventuelle menace de produits ou services substituables. Si l'on se compare à de entreprises de types traditionnelles, alors on peut commencer par dire que le type plateforme est lui-même justement le service substituable.

Comme mentionné précédemment, il est par exemple facile d'imaginer et de croire que des algorithmes de mise en relation d'offre et de demande adéquate peuvent difficilement, s'ils sont correctement conçus, être battus en efficacité par un individu qui cherche manuellement cette mise en relation⁵⁹. On se demande pourquoi alors passer par une entreprise qui permet cette mise en relation, s'il est possible d'utiliser directement un outil sur internet qui le fait. Mais il faut tenir compte que certains individus voudraient un service « humain » et ne voudraient peut-être pas faire confiance à des algorithmes pour certains domaines d'activités, et le nôtre pourrait justement en être un. Cet aspect humain ne doit donc pas être négligé.

Enfin, comme dit précédemment, on considère qu'à ce jour, le modèle commence seulement à réellement émerger. Le taux de croissance pourrait représenter plus de 35% par an jusqu'à l'horizon 2025⁶⁰.

3.5 Le rôle des pouvoirs publics

Ce point traite ici du rôle des pouvoirs publics. En effet, ceux-ci peuvent avoir un rôle plus ou moins déterminant dans le succès ou non d'un modèle d'entreprise.

Comme vu précédemment dans l'analyse PESTEL, ce point peut avoir un impact non négligeable sur le modèle plateforme. Si le problème ne se pose pas actuellement, une évolution de la situation, de manière formelle ou informelle, dans une direction à l'encontre du modèle économique plateforme, pourrait entraver lourdement le succès du plan d'affaire.

3.6 L'intensité concurrentielle

L'ensemble des forces précédentes influencent l'intensité concurrentielle du milieu étudié.

Plus celle-ci est forte (barrière d'entrée faible, pouvoir des acheteurs et des fournisseurs élevé,...), moins l'industrie est attractive. Cette intensité concurrentielle dépend de cinq

⁵⁹ Harvard Business Review, Les algorithmes plus forts que l'instinct, David M. Klieger, Nathan R. Kuncel, Deniz S. Ones, disponible sur <https://www.hbrfrance.fr/magazine/2014/11/4824-les-algorithmes-plus-forts-que-linstinct/>

⁶⁰ Cabinet Pwc, Communiqués de presse, disponible sur <http://www.pwc.fr/fr/espace-presse/communiqués-de-presse/2015/mai/le-marche-mondial-de-economie-collaborative-devrait-atteindre-pres-de-335-milliards-de-dollars-ici-a-2025-contre-15-milliards-en-2014.html>

facteurs : l'équilibre des forces en présences, le taux de croissance du marché, des coûts fixes élevés, l'existence de barrière à la sortie et la différenciation entre les offres de concurrents⁶¹.

Concernant l'équilibre des forces en présences, si l'on parle des concurrents types plateformes, on peut dire que, internationalement, des grands acteurs dominent le marché, mais que plusieurs acteurs se disputent les marchés de niche (internationalement ou nationalement). Nous concernant directement, d'après nos recherches documentaires, il n'y a pas de plateforme de mise en relation d'experts et d'entreprises basées en Belgique. L'intensité concurrentielle serait donc faible, si nous n'entrons pas en concurrence avec les plateformes internationales. Il faudrait pour cela bien se différencier de ces plateformes internationales, bien rester dans un marché de niche national.

Concernant le taux de croissance du marché, comme dit précédemment, celui-ci semble favorable⁶². Et comme dit précédemment dans l'analyse PESTEL, que l'économie se porte bien ou mal, notre modèle pourrait être utilisé (différence d'un produit de luxe dont on pourrait se passer par exemple). Ce taux de croissance favorable dépend notamment d'un changement sociologique dû à l'époque que nous vivons, changement permis grâce au développement de la technologie associée qui permet cela.

Concernant les coûts fixes élevés, qui mènent donc à une guerre des prix, il n'en est pas vraiment ici question. En effet, globalement on peut dire que le modèle économique plateforme favorise la gratuité des services au profit d'un gain du nombre d'utilisateurs, qui font eux-mêmes vivre intégralement celle-ci. Nous revenons donc encore ici à l'importance du nombre d'utilisateurs et des effets de réseaux. Une plateforme pour survivre doit avoir un nombre d'utilisateurs actifs suffisant qui lui permet de créer une valeur suffisante et attrayante dans le temps entre ses utilisateurs, tout en trouvant un moyen par revenus transversaux de rentabiliser les coûts fixes continus dont elle fait l'objet⁶³. On est donc face ici à une guerre du nombre d'utilisateurs plutôt qu'à une guerre des prix. Cet aspect est intrinsèquement lié à la plateforme elle-même et le succès ou non de celle-ci dépend presque exclusivement de ce facteur. Sauf si malgré un nombre élevé d'utilisateurs, la plateforme n'arrive pas à être rentable, ce qui arrive bien plus souvent qu'on ne le pense.

⁶¹ Johnson, Whittington, Scholes, Angwin, Regner et Féry, livre « Stratégique », 11ème édition, Pearson Education France, p.81

⁶² Cabinet Pwc, Communiqués de presse, disponible sur <http://www.pwc.fr/fr/espace-presse/communiqués-de-presse/2015/mai/le-marche-mondial-de-economie-collaborative-devrait-atteindre-pres-de-335-milliards-de-dollars-ici-a-2025-contre-15-milliards-en-2014.html>.

⁶³ Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary, livre "Platform revolution", W. W. Norton & Company Inc, 2017, p.109

Concernant les barrières à la sortie, ce facteur est maximal par exemple dans les industries lourdes (sidérurgies,...). On peut considérer qu'il s'agit de la difficulté pour une entreprise de « pivoter », c'est-à-dire l'obligation par exemple de continuer à proposer un produit sur le marché pour être crédible même si celui-ci n'est pas rentable. Dans notre cas, une plateforme, qui en soit est un logiciel, utilisant des données en entrée pour délivrer des résultats en sortie, a une faculté de pivot assez importante. On peut même dire qu'elle se doit d'avoir cette faculté pour exister. En effet, le modèle plateforme étant exclusivement centré sur l'utilisateur, il se doit d'ajuster sa proposition de valeur en permanence pour garder ses utilisateurs actifs et créer des effets de réseau positif⁶⁴.

Concernant la différenciation, celle-ci est déterminante pour éviter le « multi-homing » et pour avoir un maximum d'utilisateurs actifs à « temps plein ». Il est évident que des grands acteurs à forte réputation sont déjà sur le marché international, marché qui a une tendance assez forte au « winner takes all ». La seule possibilité pour un nouvel entrant est de profiter justement de l'aspect global de ces grands acteurs et de proposer un service moins global, plus orienté marché de niche donc, ou restreint localement. Mais attention que ce marché de niche peut lui-même alors être rapidement pris par des nouveaux concurrents. Il faut donc être agile, avoir une proposition de valeur concrète, réduire les barrières à l'entrée au maximum et le plus important, être absolument à l'écoute de ce que les utilisateurs veulent exactement. L'outil doit se différencier en utilisant les frustrations vécues par les utilisateurs des grands acteurs du marché.

3.7 Critique de l'analyse par le nouveau modèle économique des plateformes

L'évolution technologique a rendu la compétition plus complexe et dynamique que ce que le modèle de Porter veut appliquer. En effet, comme on a pu le voir avec de nombreux exemples récents, avoir un avantage compétitif conséquent par exemple par possession d'infrastructures n'est plus forcément vrai. Au contraire, la flexibilité est devenue l'avantage compétitif crucial. La compétition est maintenant en mouvement perpétuel et l'avantage est évanescent. La relation client est maintenant beaucoup plus importante que la possession de ressources, vu que la technologie permet de trouver ses ressources plus facilement à travers le monde⁶⁵. Cette réflexion est particulièrement évidente si on prend par exemple le cas d'AirBnB, qui ne

⁶⁴ Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary, livre "Platform revolution", W. W. Norton & Company Inc, 2017, p.203

⁶⁵ Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary, livre "Platform revolution", W. W. Norton & Company Inc, 2017, p.210

possède aucune ressource, et pourtant domine maintenant le marché concerné⁶⁶. Le modèle disruptif plateforme permet à des acteurs d'un genre nouveau de prendre des parts de marché à de grands acteurs traditionnels du secteur, voire même à totalement renverser la tendance et devenir leader du marché⁶⁷.

L'analyse des forces de Porter doit donc être critiquée de manière transversale avec ce nouveau type de modèle économique, où par exemple contrôler les ressources ou posséder un capital important n'est plus forcément une force mais bien une faiblesse⁶⁸.

C'est pourquoi dans les pages précédentes ont été associés les acheteurs ou fournisseurs au nombre d'utilisateurs. Ceci afin de faire un parallèle entre le modèle de Porter et le modèle économique de type plateforme. La compétition pour le contrôle des ressources critiques se transforme ici en une compétition pour le contrôle d'une masse d'utilisateurs actifs critique.

Un point intéressant à noter également est qu'à ce jour, il semble qu'un nouvel acteur qui souhaite pénétrer un marché doit plutôt « coopérer » dans un premier temps plutôt que entrer en compétition. En effet, une plateforme prend de plus en plus de valeur par les services qu'elle propose. Plus il y a de services attrayants, plus la plateforme est attrayante, plus elle gagne des utilisateurs, plus elle est alors attrayante, etc... Cet intérêt à la coopération plutôt qu'à la compétition est contraire à l'idéologie du modèle de Porter⁶⁹.

Une plateforme a donc tout intérêt à laisser se développer des services annexes à ses services principaux, tant que cela lui fait gagner des nombres d'utilisateurs. Cependant, une limite doit être posée pour éviter que le service annexe ne devienne lui-même service principal⁷⁰.

Il s'agit donc d'être constamment à la recherche d'un équilibre entre ouverture ou fermeture aux concurrents extérieurs. Il s'agit donc maintenant de « coopération »⁷¹. Les plateformes, tout comme certaines entreprises traditionnelles sujettes au même phénomène, doivent

⁶⁶Le Monde, Avec 8,3 millions de voyageurs en France, Airbnb a battu ses records de fréquentation en 2016, Guy Dutheil, disponible sur https://www.lemonde.fr/economie-francaise/article/2017/04/06/avec-8-3-millions-de-voyageurs-en-france-airbnb-a-battu-tous-ses-records-de-frequentation-en-2016_5106651_1656968.html

⁶⁷ Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary, livre "Platform revolution", W. W Norton & Company Inc, 2017, p.78

⁶⁸ Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary, livre "Platform revolution", W. W Norton & Company Inc, 2017, p.210

⁶⁹Johnson, Whittington, Scholes, Angwin, Regner et Féry, livre « Stratégique », 11ème édition, Pearson Education France, p.82

⁷⁰ Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary, livre "Platform revolution", W. W Norton & Company Inc, 2017, p.155

⁷¹ Johnson, Whittington, Scholes, Angwin, Regner et Féry, livre « Stratégique », 11ème édition, Pearson Education France, p.82

coopérer pour gagner en attractivité, tout en gardant une concurrence ouverte empêchant l'un ou l'autre de prendre le dessus.

3.8 Conclusion de l'analyse des 5(+1) force de la concurrence de Porter

Pour conclure cette analyse, voici l'hexagone sectoriel du marché⁷² de la mise en relation des experts et des indépendants dans le domaine de l'engineering :

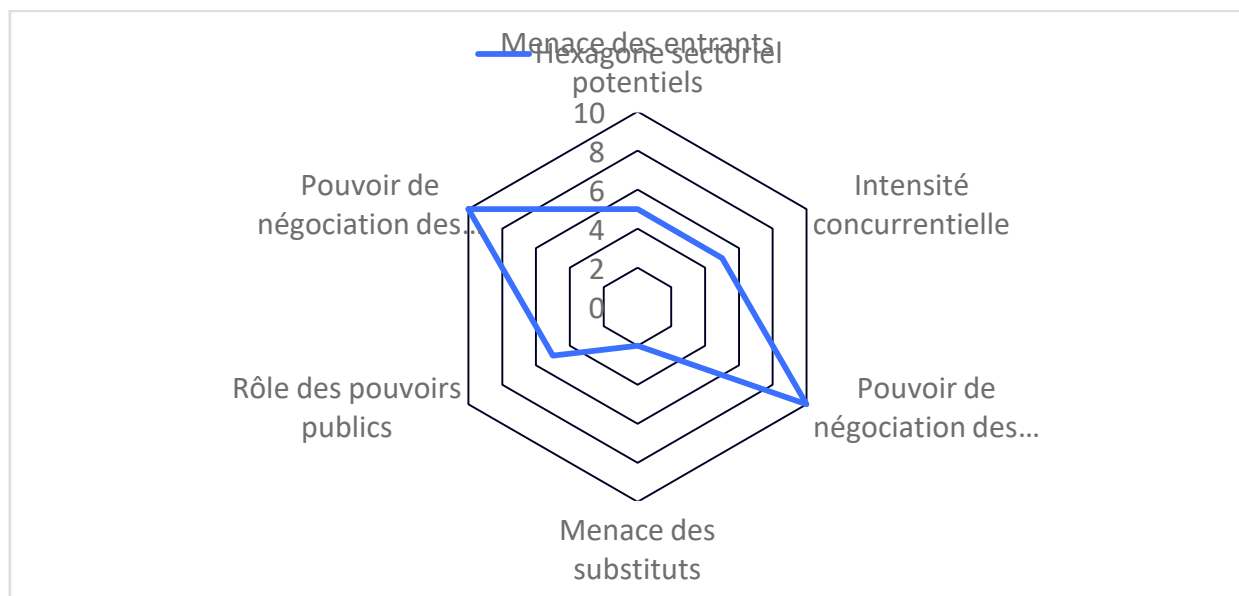


Figure 11 : Hexagone sectoriel du marché

On pense donc que prime avant tout le pouvoir des utilisateurs, représentés ici par les fournisseurs et acheteurs. La proposition de valeur de la plateforme dépend directement du nombre d'utilisateurs et des échanges créateurs de valeur positive entre ceux-ci. C'est donc la partie principale à surveiller, plus que toute autre.

La menace des entrants potentiels est pour nous moyenne, car premièrement et d'un côté, la création d'une plateforme nécessite un certain investissement (en temps de réalisation et en investissement financier), supérieur à la création d'une entreprise de ce type traditionnelle. Tout le monde ne fera donc pas l'effort de création de ce type d'entreprise et choisira peut être de créer une société de ce type traditionnelle pour plus de facilité. Mais deuxièmement et d'autre part, si l'on a l'avantage de présenter un modèle relativement disruptif par rapport à ce qui existe traditionnellement, la concurrence par rapport aux autres plateformes sera rude pour acquérir et surtout garder un nombre d'utilisateurs suffisant. La faculté de pivot des entreprises de type plateforme est très élevée, ce qui est un danger car même si l'on se

⁷² Johnson, Whittington, Scholes, Angwin, Regner et Féry, livre « Stratégique », 11ème édition, Pearson Education France, p.86

différencie, rien n'empêche un concurrent de copier les fonctionnalités présentées et les intégrer à sa plateforme. Il faut donc proposer un service, évalué en continu, répondant directement aux attentes directes de la communauté d'utilisateurs. Ceci afin de les garder et créer des effets de réseaux positifs. Mais il faut également mettre en place une stratégie de verrouillage pour tenter d'empêcher la fuite d'utilisateurs vers d'autres plateformes concurrentes.

Le rôle des pouvoirs publics est pour nous également moyen à ce jour. Ceci car, comme déjà mentionné lors de l'analyse PESTEL, si ce n'est pas un problème à ce jour, une évolution de la situation de manière défavorable pour le modèle plateforme aurait un impact défavorable sur le plan d'affaire. C'est donc une menace certaine à surveiller.

La menace des substituts est pour nous faible car à ce jour, comme dit précédemment, le modèle est relativement nouveau et disruptif.

L'intensité concurrentielle est donc pour nous moyenne. Viser un marché de niche, un marché national et créer une communauté d'utilisateurs « locale » nous permettraient de nous faire une place parmi les grands acteurs du marché internationaux. Mais on pourrait être en concurrence avec des nouveaux acteurs utilisant le même marché que nous. La seule solution sera de se différencier des autres afin de se créer une image de marque et de la conserver. Ceci afin de créer des effets de réseaux positifs, pour avoir un nombre d'utilisateurs actifs suffisant et pouvoir donc être rentable.

Chapitre 4 : Points clés après analyse stratégique

La compréhension des menaces et opportunités existant sur un marché permet d'identifier les facteurs clés de succès (FCS) de l'environnement, c'est-à-dire les éléments stratégiques qu'une organisation doit maîtriser afin de surpasser la concurrence. Les FCS résultent donc explicitement de la hiérarchie des 5 (+1) forces de la concurrence, résumée dans l'hexagone sectoriel.⁷³

4.1 Facteurs clés de succès

Chaque force de la concurrence peut être contrecarrée par une série d'éléments, qui constituent autant de FCS lorsque cette force est prépondérante⁷⁴.

Intensité de la force	Force de la concurrence	Eléments permettant de la contrecarrer
Faible	Menace des substituts	Création d'une rupture technologique en comparaison aux entreprises traditionnelles du secteur. Etre à l'affût d'un substitut au modèle plateforme et le proposer soi-même en profitant de sa communauté d'utilisateurs.
Moyenne	Menace des entrants potentiels	Fidélisation de la clientèle. Stratégie de verrouillage.
Haute	Pouvoir de négociation des acheteurs (utilisateurs)	Développer les effets de réseaux positifs et empêcher le développement d'effets de réseaux négatifs. Bien gérer la <i>curation</i> ainsi que la liberté d'actions des utilisateurs.

⁷³Johnson, Whittington, Scholes, Angwin, Regner et Féry, livre « Stratégique », 11ème édition, Pearson Education France, p.99,101,103

⁷⁴Johnson, Whittington, Scholes, Angwin, Regner et Féry, livre « Stratégique », 11ème édition, Pearson Education France, p.101

		Bien gérer la <i>coopétition</i> avec des services complémentaires, afin d'offrir la meilleure valeur ajoutée aux utilisateurs, sans perdre le contrôle. Réévaluation continue du modèle et des services proposés (être à l'écoute de sa communauté d'utilisateurs), pivoter rapidement dès que nécessaire.
Haute	Pouvoir de négociation des fournisseurs (ici eux-mêmes utilisateurs)	Idem force « pouvoir de négociation des acheteurs ».
Moyenne	Rôle des pouvoirs publics	Capacité de lobbying. Empêcher que le modèle ne devienne un symbole de travail précaire. Développer auprès du public une image positive.
Moyenne	Intensité concurrentielle	Différenciation. Focus sur un marché de niche. Fidélisation de la clientèle, développement d'une communauté d'utilisateurs Réévaluation continue du modèle et des services proposés. Etre à l'affut des services proposés par des concurrents et les copier ou les absorber. Création d'une marque valorisée par les utilisateurs.

Tableau 1 : Facteurs clés de succès

Ces facteurs clés de succès doivent donc être maîtrisés, avec une importance proportionnelle à leur intensité, leur hiérarchie. La suite de notre travail, qui constitue la mise en œuvre d'un plan d'affaire, se basera sur ces points clés stratégiques.

Partie 3 : Mise en œuvre d'un plan d'affaire

Cette partie est composée de quatre chapitres.

Le premier consiste au business model canevas. Après les définitions expliquant de quoi il s'agit ainsi que la présentation de nos éléments de réflexions, notre BMC est créé à l'aide de méthodes de créations. Ces méthodes sont la carte de l'empathie, le storytelling et le prototyping. Le BMC ainsi créé, qui servira de canevas pour la création de l'ébauche produit du chapitre suivant, est finalement expliqué en détails.

Le deuxième chapitre consiste à l'ébauche produit. Un mapping est d'abord créé, suivi de la présentation de l'ébauche produit. Les fonctionnalités clés et les limites de celle-ci sont alors décrites. Cette ébauche a ensuite été présentée aux deux segments clients (entreprise et expert indépendant) afin d'avoir un premier retour sur les fonctionnalités présentées.

Le troisième chapitre consiste en l'analyse SWOT, afin de définir les forces, faiblesses, opportunités et menaces du plan d'affaire créé.

Le quatrième et dernier chapitre consiste à la description des objectifs à court, moyen et long terme. C'est-à-dire les tâches à réaliser avant lancement éventuel de l'affaire, la stratégie de lancement choisie, les tâches durant la phase d'expansion et après la phase d'expansion.

Chapitre 1: Le business model canvas (BMC)

« Un modèle économique décrit les principes selon lesquels une organisation crée, délivre et capture de la valeur⁷⁵ ».

Afin de pouvoir comparer et discuter les modèles économiques de différentes entreprises, il est indispensable d'avoir un langage commun. Nous avons utilisé le business model canvas décrit dans le livre « Business Model Nouvelle Génération »⁷⁶. Celui-ci comprend 9 blocs de base qui montrent comment une entreprise compte gagner de l'argent. Les 9 blocs couvrent les 4 domaines principaux d'une entreprise : client, offre, infrastructure et viabilité financière. Il s'agit donc d'un outil standard qui permet de discuter, décrire, analyser et manipuler des modèles économiques.

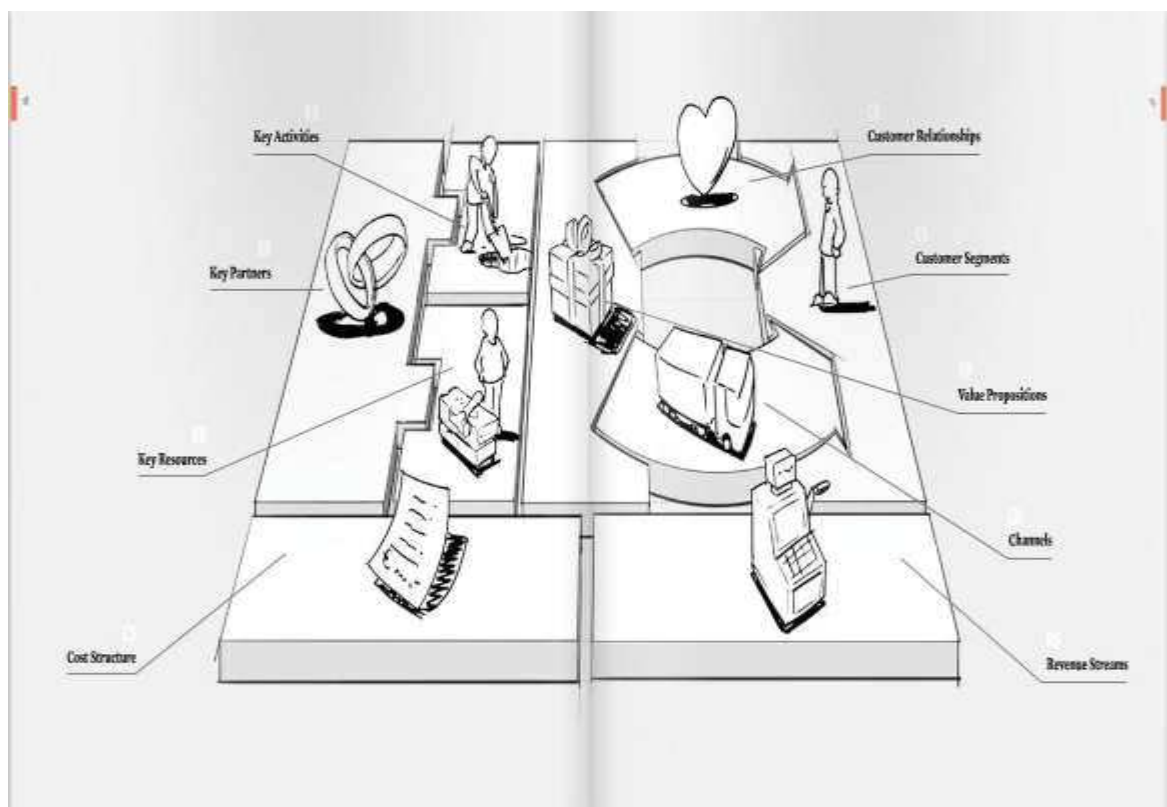


Figure 12 : Business Model Canevas

⁷⁵ A.Osterwalder, Y.Pigneur, « Business Model Nouvelle Génération », Paris, Pearson Education France, 2010, P 14

⁷⁶ A.Osterwalder, Y.Pigneur, « Business Model Nouvelle Génération », Paris, Pearson Education France, 2010

1.1 Définitions

Nous allons d'abord ci-dessous brièvement expliquer en quoi consistent ces 9 blocs. Les concepts de ces définitions sont également pris dans le livre Business Model Nouvelle Génération⁷⁷.

1.1.1 Segments clients

Le bloc segments clients définit les différents groupes de personnes ou d'organisations qu'une entreprise veut atteindre et servir. Il peut s'agir par exemple d'un marché de masse, de niche, segmenté, diversifié ou multi-faces. Des groupes clients sont séparés si :

- Leurs besoins demandent et justifient une offre distincte
- Ils peuvent être atteints par des différents canaux de distribution
- Ils demandent différents types de relations clients
- Ils ont des profitabilités substantiellement différentes
- Ils sont volontaires à payer pour différents aspects de l'offre

1.1.2 La proposition de valeur

Le bloc propositions de valeur décrit le groupe de produits ou services qui créent de la valeur pour un segment client spécifique. C'est ce pourquoi l'entreprise existe, ce pourquoi les clients seraient prêts à payer. Il peut s'agir par exemple d'une nouveauté, d'un produit ou service de meilleure performance ou encore d'un produit ou service sur mesure.

1.1.3 Les canaux

Le bloc canaux décrit comment une entreprise communique et atteint ses segments clientèles pour lui délivrer sa proposition de valeur. Il y a des canaux directs ou indirects, ainsi que des canaux possédés ou des canaux partenaires. La meilleure proposition de valeur dépend malgré tout de canaux de distribution appropriés, sans quoi elle ne pourrait pas être distribuée et ne servirait donc à rien

1.1.4 La relation client

Le bloc relation client décrit les types de relation qu'une entreprise entretient avec les segments clients spécifiques. Il peut s'agir par exemple d'un self-service ou bien de services automatisés. Ce bloc influence fortement l'expérience client. Une proposition de valeur aura

⁷⁷A.Osterwalder, Y.Pigneur, « Business Model Nouvelle Génération », Paris, Pearson Education France, 2010

un impact différent en fonction de la relation client qu'entretient une entreprise avec ses clients.

1.1.5 Les flux de revenus

Le bloc flux de revenus représente le cash qu'une entreprise génère depuis chaque segment clients. Les coûts doivent être déduits des revenus pour avoir des gains. Il y a plusieurs manières de gagner de l'argent, comme par exemple les frais d'usage, les frais de souscription ou les revenus publicitaires. Les prix peuvent être fixes ou dynamiques.

1.1.6 Les ressources clés

Le bloc ressources clés décrit les atouts les plus importants requis pour que le modèle d'affaire fonctionne. Il peut s'agir de ressources physiques, intellectuelles, humaines ou financières. Ces ressources peuvent être possédées ou louées par l'entreprise ou acquises à travers des partenaires clés.

1.1.7 Les activités clés

Le bloc activités clés décrit les choses les plus importantes qu'une entreprise doit faire pour que le modèle d'affaire fonctionne. Cela peut être de la production, de la résolution de problème ou du maintien en activité d'une plateforme.

1.1.8 Les partenaires clés

Le bloc partenaires clés décrit le réseau de fournisseurs et de partenaires nécessaire pour que le modèle d'affaire fonctionne. Ceci est nécessaire car une entreprise ne peut pas tout faire. Les partenaires et les fournisseurs permettent l'optimisation, réduisent le risque ou l'incertitude ou permettent l'acquisition des ressources que l'entreprise ne possède pas en interne. On peut distinguer quatre types de partenariats : alliance stratégique entre non-concurrents, alliance stratégique entre concurrents, joint-ventures pour développer des nouveaux business ou des partenariats acheteurs-fournisseurs pour s'assurer d'un approvisionnement fiable.

1.1.9 La structure des coûts

Le bloc structure des coûts décrit tous les coûts nécessaires pour exploiter l'activité. La structure peut être établie entre deux extrêmes : orientée coût ou orientée valeur. Toute entreprise doit évidemment minimiser ses coûts mais peut suivre plutôt un modèle d'affaire centré sur la réduction des coûts (compagnie aérienne *low-cost*) ou centrée sur la création de

valeur (produits de luxe). Les coûts peuvent être fixes ou variables, et peuvent dépendre de la taille de l'entreprise.

1.2 Réflexions

1.2.1 Modèles

Il existe plusieurs modèles “standards” de business model. Le nôtre sera un modèle de type « plateforme multi-faces» (avec en complément un business model de type « gratuit », voir plus loin dans le texte). Une plateforme crée de la valeur en facilitant les interactions entre différents groupes d'utilisateurs distincts⁷⁸. Une plateforme multi-faces croît en valeur plus elle possède d'utilisateurs, ceci par le phénomène d'effet de réseau.

Le modèle existe depuis longtemps déjà, mais a gagné en importance aujourd'hui par l'évolution technologique (internet et les smartphones notamment).

Concernant ce type de modèle, les activités et ressources clés sont essentiellement dédiées à la gestion d'opération de la plateforme, à la promotion de celle-ci et aux services qu'elle fournit. Les coûts de ce modèle sont donc essentiellement le développement et le maintien en activité de la plateforme.

La proposition de valeur de ce type de modèle consiste essentiellement à attirer des groupes d'utilisateurs ou à faire de la mise en relation entre utilisateurs.

Notre modèle à deux segments clients, qui ne peuvent pas exister l'un sans l'autre.

Les flux de revenus sont généralement différents pour chaque segment client. En effet, un des segments peut profiter des services gratuits, alors que l'autre paie pour le service. Le modèle « gratuit » est également un business model à part entière. Dans ce modèle, au moins un des segments client profite continuellement d'une offre gratuite⁷⁹. Le financement est assuré par un autre segment client ou par une autre partie du business model. Ce modèle « gratuit » est bien souvent complémentaire au business model type plateforme. Ceci car, comme dit précédemment, une plateforme a besoin d'utilisateurs pour exister et gagne en valeur plus le nombre d'utilisateurs croît. La plateforme a donc tout intérêt à proposer une proposition de valeur gratuite au maximum que cela s'avère possible, afin de faire croître le nombre d'utilisateurs et donc sa valeur intrinsèque. Mais d'autre part, les revenus doivent alors se

⁷⁸A.Osterwalder, Y.Pigneur, « Business Model Nouvelle Génération », Paris, Pearson Education France, 2010, P 77

⁷⁹A.Osterwalder, Y.Pigneur, « Business Model Nouvelle Génération », Paris, Pearson Education France, 2010, P 89

trouver à travers d'autres services, payants, que d'autres segments clients seront enclins d'acheter.

1.2.2 Eléments de stratégie

En complément à ce qui a déjà été mentionné au chapitre précédent sur la stratégie à adopter au vu de notre étude de l'environnement et de nos analyses, voici quelques éléments clés afin d'ensuite nous permettre de nous plonger juste après dans la création d'un modèle.

- Accessibilité, intuitivité, simplicité et instantanéité d'utilisation : comme vu lors de discussions avec des experts indépendants, la clientèle potentielle n'utilise pas les plateformes existantes car elle « n'a pas le temps ». En effet, le bon vieux bouche à oreille a encore de beaux jours devant lui. Pour convaincre le client qu'il gagnera du temps à utiliser notre plateforme, il faut pour cela commencer à ce que la création d'un profil se fasse de la manière la plus instantanée possible (« technique d'entrée sans friction »)⁸⁰. Les profils « clés » numériques existants déjà (Facebook, LinkedIn), le client potentiel ne voudra pas forcément « encore » créer un profil numérique. La moindre des choses est de lui rendre la tâche la plus facile possible. Il serait plus enclin à créer un profil restreint mais efficace dans un premier temps, plutôt qu'un profil complexe s'il n'est pas sûr de l'aboutissement de son investissement en temps.
- Marché de niche : des géants étant déjà bien en place depuis longtemps sur le marché (notamment Upwork), il faut se concentrer sur un marché de niche, comme déterminé par les analyses stratégiques. On considère donc le domaine de l'engineering et de la technique belge comme un marché de niche. A ce stade, on ne sait pas encore quels domaines d'activités regroupe exactement les notions d'engineering et de technique. Il s'agira de voir ou fixer les limites.
- Différenciation : en plus de se concentrer sur un marché de niche, il faut se différencier au mieux des concurrents. C'est-à-dire tenir compte du pourquoi des experts ou des entreprises n'utilisent pas des plateformes existantes, mais également de ce que l'on pense manquant concernant les possibilités et fonctionnalités des plateformes existantes.

⁸⁰ Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary, livre "Platform revolution", W. W Norton & Company Inc, 2017, p.24

- Attraction d'une communauté d'utilisateurs : une plateforme ne peut pas exister sans une masse d'utilisateurs critiques, lui permettant de créer de la valeur⁸¹. Il faut pour cela créer un outil efficace qu'ils veulent utiliser. Mais aussi peut-être créer un partage de contenus ou outils relatifs au domaine de l'engineering qui pousseraient les utilisateurs à aller sur la plateforme, même sans avoir forcément le besoin d'être mis en relation. Mais il faut faire attention de ne pas trop s'égarer et de proposer trop de contenu qui rendrait alors l'utilisation de la plateforme plus complexe, ainsi que sa proposition de valeur plus abstraite. Un juste milieu doit être trouvé.
- Pas de mots clés ou de propositions de valeurs « standards » : en effet, on a remarqué que parfois (voire bien souvent) les entreprises qui fournissent les services d'experts utilisent des phrases ou mots clés « standards », c'est-à-dire qu'ils utilisent des termes vides de sens et généraux, totalement non concrets. Et bien souvent, cette mise en lumière, cette exagération de l'amplitude des postes extraordinaires pseudos disponibles noie le fait que la majorité des postes réellement proposés est finalement totalement banal. Il en est de même pour les profils d'experts proposés⁸². Le milieu de l'engineering est noyé de compétences abstraites qui inondent le marché et rendent le recrutement de postes avec compétences concrètes requises plus difficile à cause du flou que cela génère. On peut comprendre qu'une entreprise ne peut pas se vendre sans du marketing rendant celle-ci merveilleuse et lunaire, mais on se fera un point d'honneur à éviter la prolifération de tels termes sur notre plateforme.
- Un problème nous est venu à l'esprit. Rien n'empêcherait des experts ou des entreprises de continuer seuls leur partenariat après leur première mise en relation par la plateforme. Voulant éviter le pourcentage prélevé sur leur contrat, les experts et entreprises auraient tout intérêt à continuer à travailler hors plateforme. Bien que nous n'ayons pas de solution miracle, on pense pouvoir faire face à cet obstacle en comptant sur le fait que les experts vont devoir continuer à faire des missions à travers la plateforme afin d'augmenter continuellement leur stats, et donc leur visibilité. Imaginons qu'un expert travaille de manière invisible pendant un certain temps pour

⁸¹ A. Osterwalder, Y. Pigneur, « Business Model Nouvelle Génération », Paris, Pearson Education France, 2010, P 78

⁸² Entrepreneur, "Remove These Overused Words From Your LinkedIn Profile ASAP", Rose Leadem, disponible sur <https://www.entrepreneur.com/article/288628>

une entreprise (hors plateforme donc). Même s'il a gagné de l'argent en évitant le pourcentage prélevé par la plateforme, on pense qu'il perdrait à long terme car il perdrait alors sa visibilité continue sur la plateforme.

1.3 Méthodes de création

1.3.1 Customer insight (empathymap)

1.3.1.1 Description de l'outil

La carte d'empathie est un outil développé par l'entreprise de visualthinking XPLANE. Cet outil permet d'aider à mieux se faire une idée du profil d'un consommateur, c'est-à-dire son environnement, ses problèmes, ses besoins, ce qu'il voit, ce qu'il ressent, etc. La carte est composée des 6 parties distinctes⁸³:

1. Qu'est-ce que le client voit : décrire ce que le client voit dans son environnement
2. Qu'est-ce que le client entend : décrire comment l'environnement influence le client
3. Qu'est-ce que le client pense et ressent réellement : décrire ce que le client a dans son esprit
4. Qu'est-ce que le client dit et fait : décrire ce que le client pourrait dire, et comment il pourrait se comporter en public
5. Quelles sont les douleurs du client
6. Quelles sont les aspirations du client

Suite à nos recherches documentaires et à nos discussions avec des entreprises et des experts (partie 1 de ce travail), nous avons rassemblés les informations en utilisant l'outil afin d'avoir une vision plus claire sur les profils des potentiels utilisateurs. Les résultats sont ci-dessous, suivis d'une extraction des points que l'on pense les plus importants.

⁸³A.Osterwalder, Y.Pigneur, « Business Model Nouvelle Génération », Paris, Pearson Education France, 2010, P 131

1.3.1.2 Point de vue entreprise

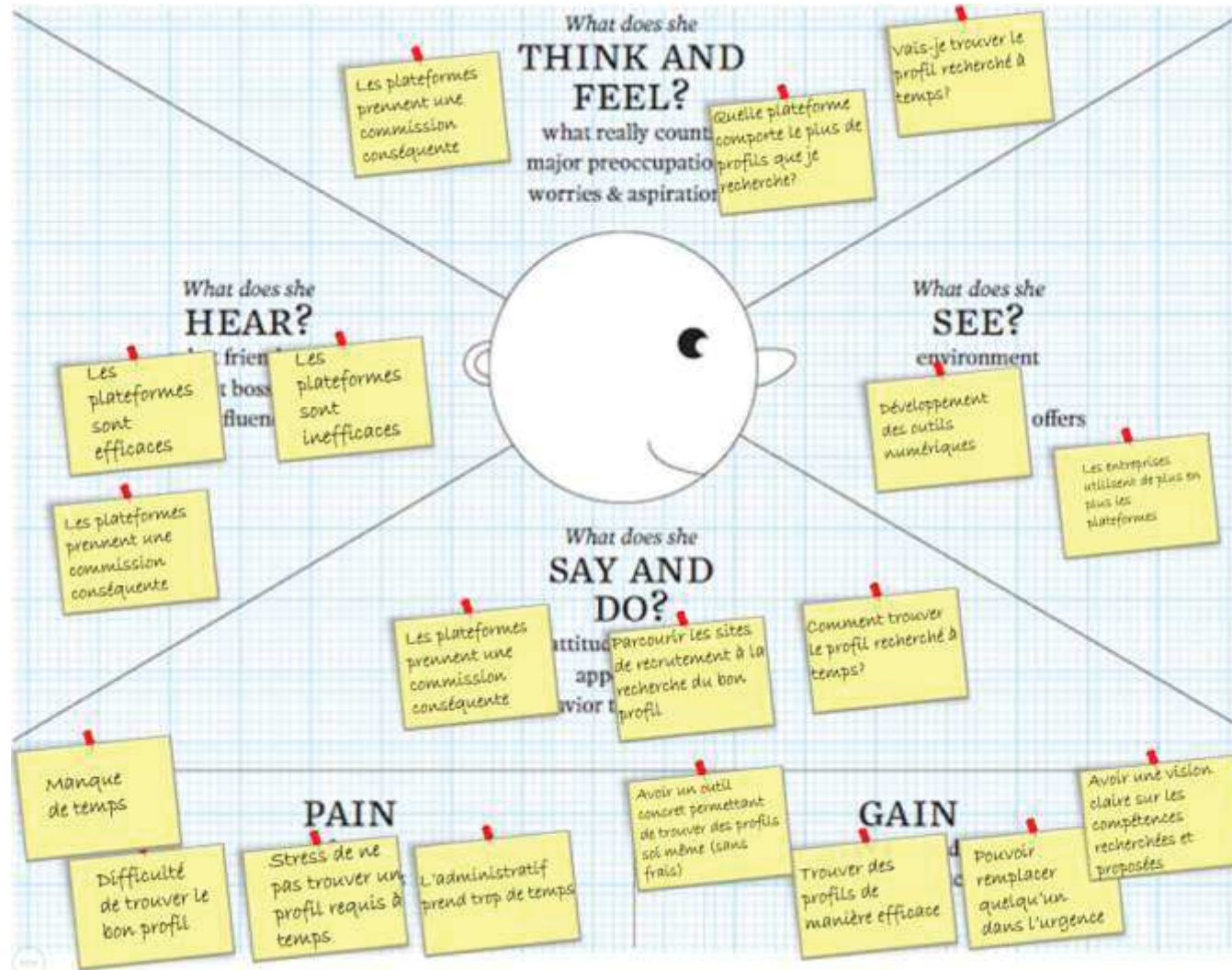


Figure 13 : Carte de l'empathie point de vue entreprise

1.3.1.3 Point de vue expert

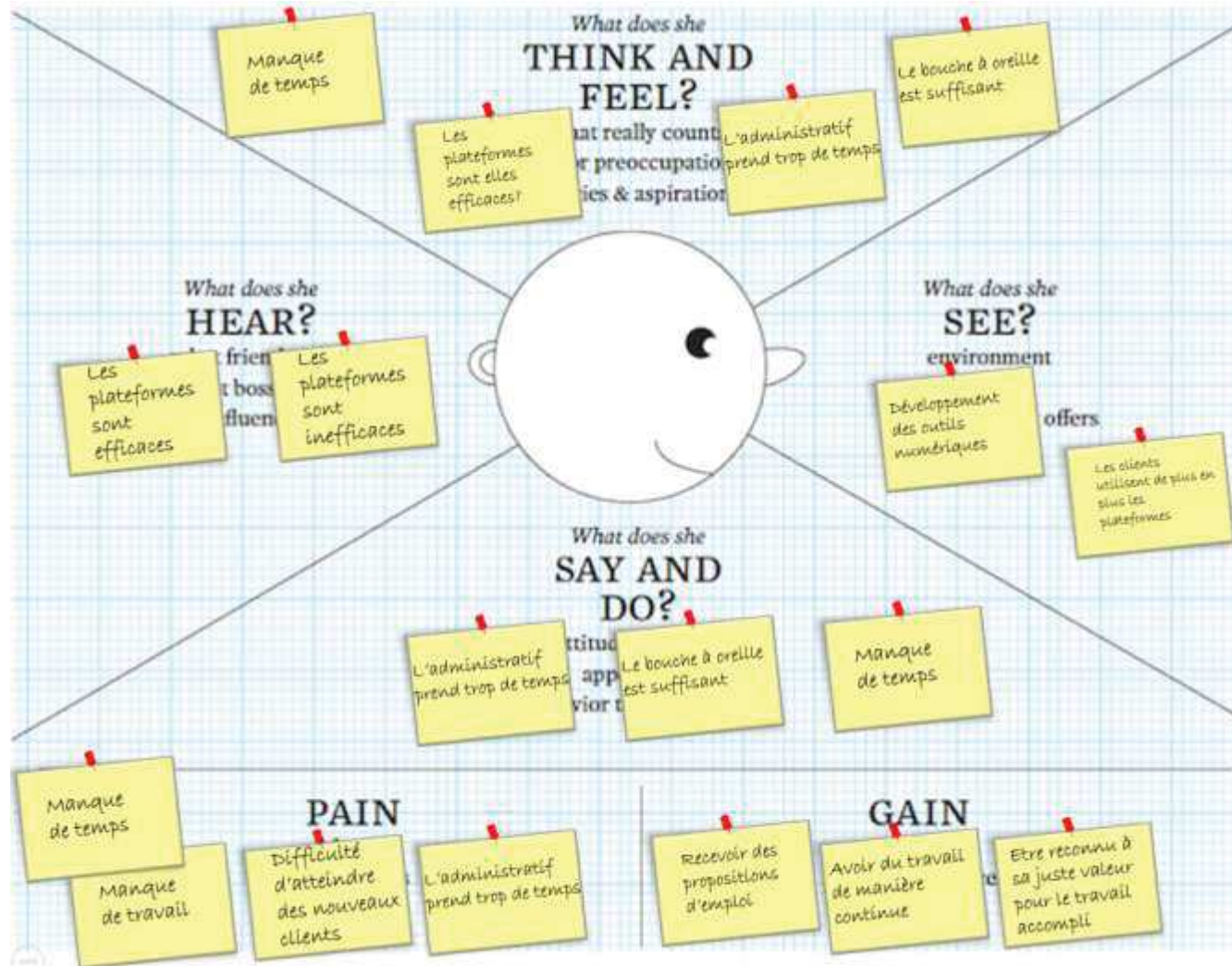


Figure 14 : Carte de l'empathie point de vue expert

1.3.1.4 Point importants retenus

Voici une extraction des points les plus importants retenus :

- Les experts ne sont pas convaincus que l'usage d'une plateforme est nécessaire et efficace. Nombre d'entre eux, qui utilisent le bouche à oreille, n'en ont pas le besoin. Cependant, ils sont ouverts à l'utilisation de l'une d'entre elles si celle-ci est facile et immédiate d'utilisation. Ils ne perdront en tout cas pas de temps si la configuration est laborieuse.
- De nombreux experts disent que l'administratif prend trop de temps. Une plateforme qui intégrerait ces outils aurait plus de chance d'être sélectionnée.
- Un classement efficace des propositions par caractéristiques du travail recherché ou demandé est nécessaire. En effet, celui-ci permettra de faire un tri efficace déjà en amont.
- Une commission prise par une plateforme est évidemment un frein certain à l'utilisation de celle-ci.
- Les entreprises voudraient pouvoir, sans frais, trouver rapidement le profil recherché. Parfois, le profil doit être trouvé très rapidement (remplacement absence, etc...)

1.3.2 Storytelling

1.3.2.1 Description de l'outil

Le fait d'échanger une histoire vécue ou non vécue mais très plausible est un bon moyen de se mettre en situation afin de voir quel produit ou service devrait exister⁸⁴. Ci-dessous une brève « histoire » point de vue expert et une autre point de vue entreprise.

1.3.2.2 Les entreprises

Les profils techniques sont de nos jours pas vraiment faciles à trouver. Encore moins ceux correspondant exactement aux profils recherchés pour satisfaire à des postes vacants bien précis dans l'entreprise. Bien souvent, les compétences techniques demandées pour le poste vacant sont spécifiques, et bien souvent, ne pouvant trouver ce qu'elle recherche exactement, la RH d'une entreprise prendra probablement un profil plus « général », qui sera formé dans l'entreprise pour que le profil puisse donc finalement effectuer le travail demandé.

⁸⁴A.Osterwalder, Y.Pigneur, « Business Model Nouvelle Génération », Paris, Pearson Education France, 2010, P 171

A cet aspect s'ajoute le fait que bien souvent, la demande pour satisfaire à un poste vacant est urgente. Le recrutement prend un temps certain, et il s'avère parfois que lorsque l'on a enfin trouvé le profil recherché, l'intensité de la demande pour le poste vacant est retombée. Dans l'idéal, il faudrait alors de toute façon engager le talent pour le former pour pouvoir être prêt pour le prochain pic de demande, mais la réalité est parfois différente. Dans les plus petites sociétés notamment par exemple, l'engagement d'un collaborateur représente un coût relativement important. Si une demande plus urgente apparaît, il se pourrait que l'on laisse tomber « pour l'instant », quitte à ce que la même problématique se reproduise dans un futur proche. Anticiper les tendances et prévoir les ressources nécessaires à moyen et long terme font toutes la subtilité du métier de RH.

Ce qu'il faut retenir ici, c'est qu'il y a bien souvent donc un décalage entre le besoin et la réponse effective à ce besoin. Dans l'idéal, en faisant une métaphore à une équipe sportive, on pourrait imaginer pour résoudre le problème que la RH dispose de « remplaçants », prêts à monter au jeu lorsque nécessaire.

On se demande si un outil ne peut pas fournir cela. Par exemple, la RH mettrait en ligne ses ressources qu'elle juge critiques, avant que le besoin apparaisse. Le software irait alors chercher des experts disponibles (avec mots clés précis de compétences), et les proposerait à la RH. Celle-ci se constituerait alors virtuellement « une équipe de remplaçants » après inspection de leurs profils (voire rencontre avec eux). Lorsque le besoin apparaît, le travail ayant été anticipé en amont, le software propose l'expert le plus approprié de l'équipe de remplaçants qui est à même de subvenir aux besoins. On pourrait même imaginer une sorte de « calendrier » partagé entre la RH et les experts, mis à jour automatiquement en continu, qui optimiserait alors le planning de travail des experts et la sécurité d'approvisionnement en experts urgents de l'entreprise.

1.3.2.3 Les experts

On pourrait très bien imaginer qu'un expert puisse également travailler pour un autre expert. En effet, par expérience vécue (en tant « qu'experts » nous mêmes), on aurait bien eu besoin d'un léger coup de pouce d'un expert à un moment donné. Il arrive que nos activités soient vastes et il est facile d'imaginer que « l'on ne peut pas tout savoir ».

Prenons un exemple bien précis. On utilise Excel très souvent. Relativement de manière basique très souvent d'ailleurs, ce n'est pas notre corps de métier. Mais dans le cadre d'un objectif de notre projet bien précis, on doit faire une macro assez lourde en Excel.

Ce qui nous prend par exemple 3 jours. 3 jours passés à regarder des forums sur internet, tester le code, etc... Tout ceci sur le côté de notre travail « réel ». Dans un monde idéal et pour un travail de programmation plus complexe, on passerait par sous-traitance de la tâche. Or ici la tâche est relativement petite et « invisible » dans l'ensemble des tâches du projet global. On ne se voit pas aller voir sa direction, pour lui demander de sous-traiter la tâche en achetant deux ou trois heures de travail à un freelance en Excel (car contrairement à nous, lui, qui est spécialiste, ça ne lui prendrait que 2 ou 3 heures (histoire vécue)). Et même si c'était accepté, il faudrait alors perdre du temps pour la gestion du paiement, etc. Au final, c'est mieux de le faire soi-même. Outre Excel, il y a d'innombrables exemples où cela aurait été d'application (partie de code que l'on ne comprend pas, instruments que l'on n'arrive pas à configurer, calculs d'engineering que l'on n'arrive pas à résoudre ou vérifier son exactitude, mesures US que l'on n'est pas certain de comprendre,...). Nous pensons que cette problématique a été vécue de manière plus ou moins prononcée par bon nombre d'experts.

Un outil pourrait peut-être permettre de régler cela efficacement. Par exemple, on pourrait imaginer une sorte de « mini sous-traitance », un genre de forum dynamique, où chacun aurait ses experts « assistants » d'une catégorie donnée disponibles en cas de besoin. On aurait du « crédit » disponible (pourquoi pas fourni par l'entreprise) à dépenser pour utiliser cette main d'œuvre numérique. Restera alors le problème de la confidentialité des informations qui seront échangées, mais une réflexion sur le sujet pourrait probablement limiter le problème.

1.3.3 Prototyping

1.3.3.1 Description de l'outil

Le prototypage est un outil de création puissant. Il permet de progressivement arriver à une solution en dégrossissant de plus en plus un problème donné⁸⁵. On parle ici de prototypes de modèle d'affaire, ceci afin d'arriver à celui qui nous semble le plus à même de perdurer et de réussir (à ce stade de l'étude, car comme on va le voir plus tard, l'évolution du modèle doit se poursuivre).

Voici deux brouillons de business model canevas commentés avec nos réflexions qui y sont associées, avant d'arriver au business model canevas choisi, qui servira lui de base à la création du produit.

⁸⁵A.Osterwalder, Y.Pigneur, « Business Model Nouvelle Génération », Paris, Pearson Education France, 2010, P 161

1.3.3.2 Napkin sketches

La première ébauche comprend : la proposition de valeur, les segments clients, les flux de revenus et les coûts. Il s'agit ici de notre idée de base, de manière simpliste. La plateforme doit mettre en relation des experts et des entreprises, c'est sa proposition de valeur principale. Les coûts seront la gestion et le développement de la plateforme permettant cela. Les revenus viendraient d'un pourcentage sur les contrats établis entre les experts et les entreprises. Les partenaires seraient une équipe de développeurs, si la création de la plateforme et sa gestion est dans un premier temps sous traitée.

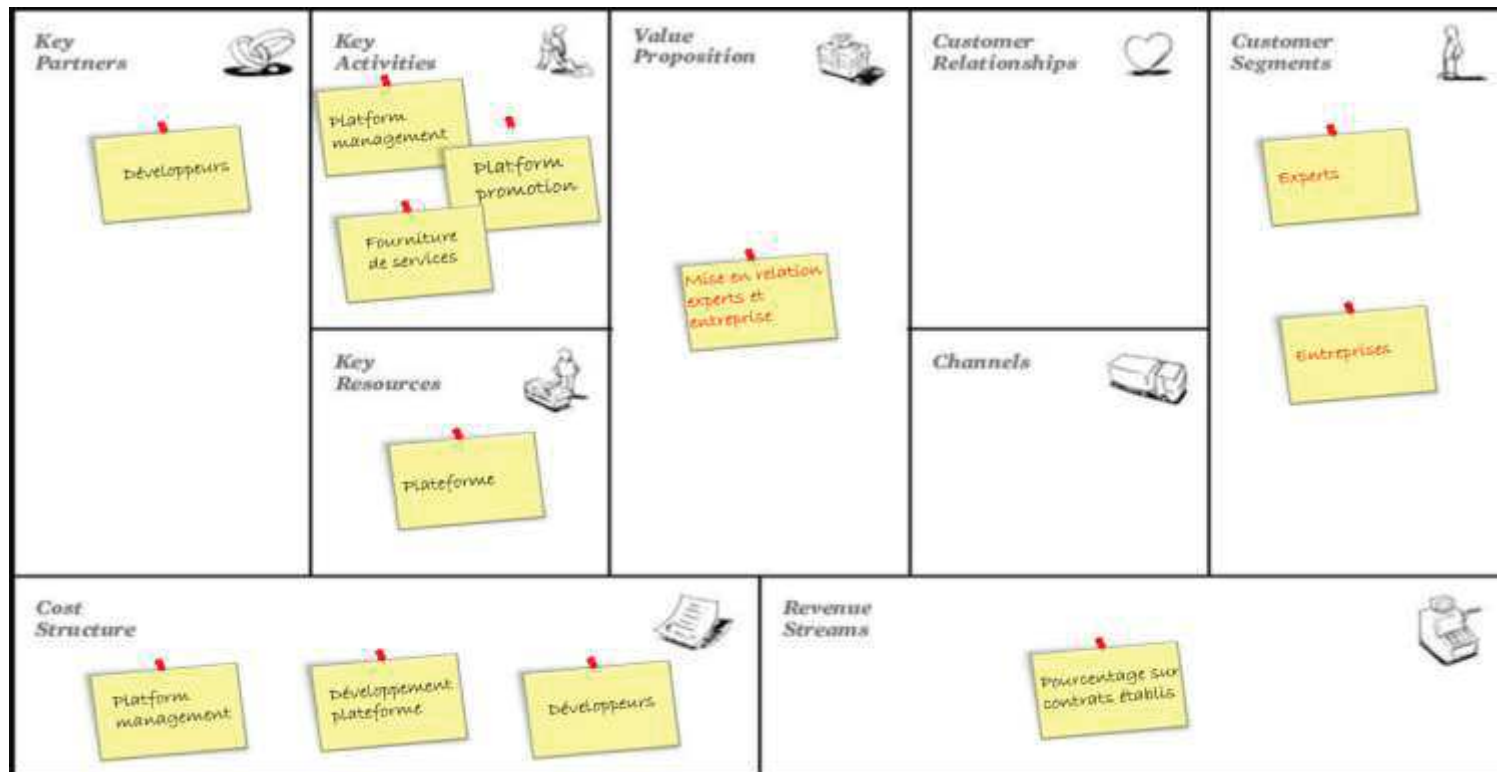


Figure 15 : BMC « Napkin sketch »

1.3.3.3 Elaborated canvas

Dans ce modèle plus élaboré, on explore notamment plus en détails les possibilités offertes et les impositions du modèle plateforme et du modèle « gratuit ».

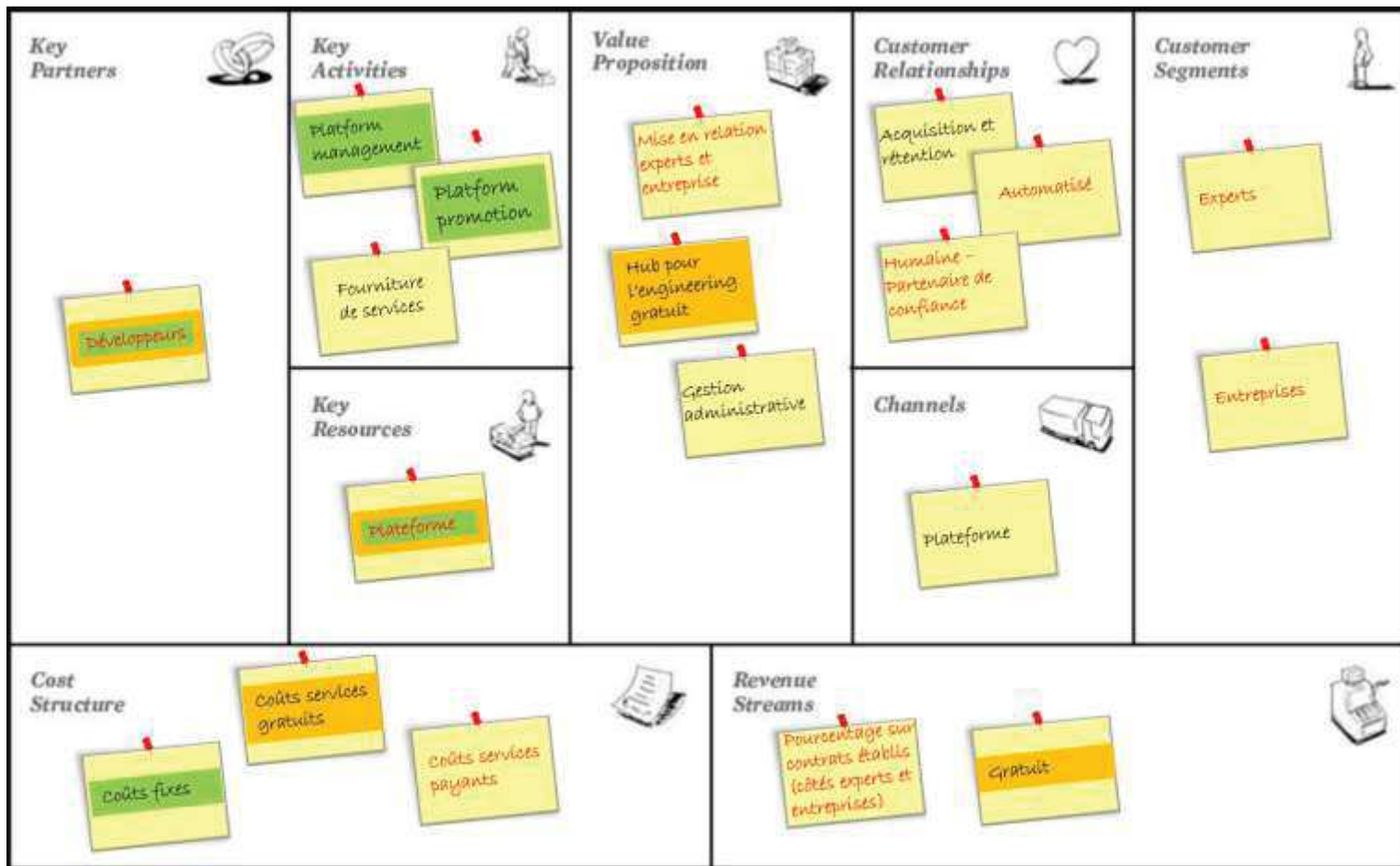


Figure 16 : BMC « Elaborated canvas »

Comme dit précédemment, une plateforme n'existe que grâce à ses utilisateurs et à des effets de réseaux positifs. Il faut pour cela trouver un moyen d'avoir un maximum d'utilisateurs, de les conserver et de les faire participer, ceci afin de créer toutes sortes d'échanges qui créent de la valeur⁸⁶. On pense à un hub pour l'engineering, nourri par la communauté d'utilisateurs qui le composerait. On pourrait par exemple collecter les articles de revues spécialisées (afin que tout se regroupe sur un site, et laisser les gens librement en discuter), laisser les gens poster des articles ou eux-mêmes les créer. Des forums seraient probablement également les bienvenus. On pourrait également mettre à disposition des outils d'engineering, comme des tables de calculs ou de conversions. Un maximum d'éléments donc, pour que les potentiels utilisateurs savent que c'est sur cette plateforme qu'il faut venir, pour se divertir, discuter d'un problème, trouver une information, calculer un élément technique et finalement proposer leurs services comme travailleurs indépendants.

Mais tout cela pourrait amener à une confusion sur le but premier de la plateforme. Des détracteurs penseraient probablement que la plateforme doit uniquement fournir son service premier, à savoir la mise en relation d'experts et d'entreprises. Mais même si on est également adeptes de la simplicité, on pense, peut-être à tort, que créer un hub est une bonne idée pour créer une communauté d'utilisateurs. Ceux-ci pourraient être évalués en fonction de leur participation, ce qui par exemple aiderait un expert moins expérimenté à se démarquer pour être sélectionné par une entreprise (pas d'expérience mais motivation certaine). Une RH du domaine technique saurait qu'elle doit aller sur la plateforme car l'identité de la plateforme, de par sa communauté spécifique d'utilisateurs, est forte. On est par contre bien d'accord que tout ceci existe plus ou moins déjà, on espère juste se démarquer en proposant un design, des outils, un service, une accessibilité et une communauté d'utilisateurs à l'identité puissante (facteur clé de succès comme défini précédemment).

Concernant les revenus, on prendrait un pourcentage sur les contrats établis. On va considérer dans un premier temps que c'est les deux segments clients qui paient, les experts et les entreprises.

Suite à nos recherches documentaires et à nos discussions avec des entreprises et des experts (partie 1 de ce travail), on peut voir que les potentiels clients veulent en tout cas une gestion simplifiée de leur administration. On l'intègre donc comme proposition de valeur.

⁸⁶A.Osterwalder, Y.Pigneur, « Business Model Nouvelle Génération », Paris, Pearson Education France, 2010, P 77

Concernant les relations clients, on pense que se cache ici une subtilité très forte dont il faut faire particulièrement attention. En effet, d'un côté, les algorithmes de recherche permettent une mise en relation la plus efficace possible, mais d'un autre côté, comme déjà expliqué précédemment, nous ne sommes pas ici dans le cas d'une main d'œuvre non qualifiée. Les contrats peuvent représenter un certain risque, qui rebuterait probablement bon nombre d'utilisateurs. C'est probablement pourquoi les sociétés de recrutement ou de placements de talents sont toujours fortement en activité. En effet, on passe probablement par une telle société car elle permet de diluer le risque, en passant par un partenaire de confiance ou un partenaire prêt à partager le risque. Une RH, qui est chargée de recruter, ne comprend pas toujours en détails les besoins et la réponse nécessaire à ses besoins (on ne peut pas comprendre l'intégralité de quantité astronomique de compétences nécessaires). Elle passe donc par des chasseurs de têtes ou des sociétés intermédiaires pour faire le travail à sa place.

Proposer une plateforme tout à fait automatisée ne répondrait pas à cette problématique. On pense alors à un mélange d'algorithmes de recherches optimisés et d'assistance humaine.

La plateforme, pour fournir sa proposition de valeur principale, fonctionnerait alors comme une société de recrutement ou de placements de talents numérique, fonctionnant à l'aide du modèle plateforme pour en prendre son efficacité (algorithmes de recherche, profils numériques,...), mais garderait un côté humain par des assistants qui aideraient à s'y retrouver et permettrait d'inspirer la confiance.

Concernant les coûts, pour structurer les choses, on les sépare entre trois catégories :

- Les coûts fixes, propres à tout ce qui concerne la gestion de la plateforme elle-même, donc les développeurs, l'hébergement web, etc.
- Les coûts des services gratuits, tout ce qui concerne les outils et la gestion des services pour permettre le hub pour l'engineering gratuit. Ceci afin d'attirer des utilisateurs et de créer de la valeur par la participation de ceux-ci sur la plateforme.
- Les coûts des services payants, tout ce qui concerne la gestion des services payants, donc le contrôle du bon fonctionnement de la proposition de valeur principale, que ce soit de manière automatisée ou humaine

Pour être rentable, et c'est donc toute la subtilité du modèle « gratuit », les revenus générés par le côté payant doivent pouvoir compenser (et générer un bénéfice par la différence) les coûts fixes ainsi que les coûts des services gratuits et payants⁸⁷.

1.3.4 Conclusion et BMC défini pour création ébauche produit

1.3.4.1 Notre business model canevas pour première ébauche produit

Très similaire au canevas élaboré ci-dessus avec quelques éléments supplémentaires, voici le canevas retenu pour la création de ce travail. Les points suivants ont été ajoutés :

- Les experts et les entreprises ont été ajoutés au bloc partenaires clés. En effet, sans les utilisateurs de la plateforme et leur participation active, la plateforme ne crée pas de valeurs⁸⁸. Il faut donc considérer les clients également comme des partenaires afin de « fermer la boucle ».
- Ajout des outils techniques du hub dans le bloc ressources. En effet, une des propositions de valeurs du modèle repose sur la possession et la mise à disposition de ces outils. En tant que techniciens nous-mêmes, notre force est de posséder une partie de ces outils.
- Modèle freemium. En plus du modèle « gratuit » déjà présenté précédemment (« hub d'engineering » gratuit »), et en plus de la mise en relation automatisée (payante par pourcentage sur le contrat établi), on a pensé, à l'instar de nombreuses plateformes, à proposer un service premium payant⁸⁹. Comme on a dit plus haut qu'une assistance humaine semble être justifiée pour certaines personnes, ceci fera donc l'objet du service premium. Evidemment, ceci est dans un premier temps. Peut-être que le test du produit auprès des potentiels différents utilisateurs nous obligera en quelque sorte à proposer ce service gratuitement. Restera alors à voir si le modèle serait rentable. Dans le bloc ressources clés a donc été rajoutée une équipe d'assistants « interne ». Cette équipe pourrait par exemple assister une entreprise à trouver le profil adéquat à sa place, ou trouver le profil adéquat de manière urgente, ou encore conseiller sur les différents profils disponibles, voire même négocier des mises en relations pour des

⁸⁷A.Osterwalder, Y.Pigneur, « Business Model Nouvelle Génération », Paris, Pearson Education France, 2010, P 89

⁸⁸A.Osterwalder, Y.Pigneur, « Business Model Nouvelle Génération », Paris, Pearson Education France, 2010, P 77

⁸⁹A.Osterwalder, Y.Pigneur, « Business Model Nouvelle Génération », Paris, Pearson Education France, 2010, P 102

projets plus complexes,... Les services premiums ont été ajoutés aux blocs coûts et revenus.

- Ajout de la proposition de valeur mise en relation experts-experts. En effet, comme dit précédemment, notre expérience personnelle nous amène à croire ce service très utile dans le domaine de l'engineering.

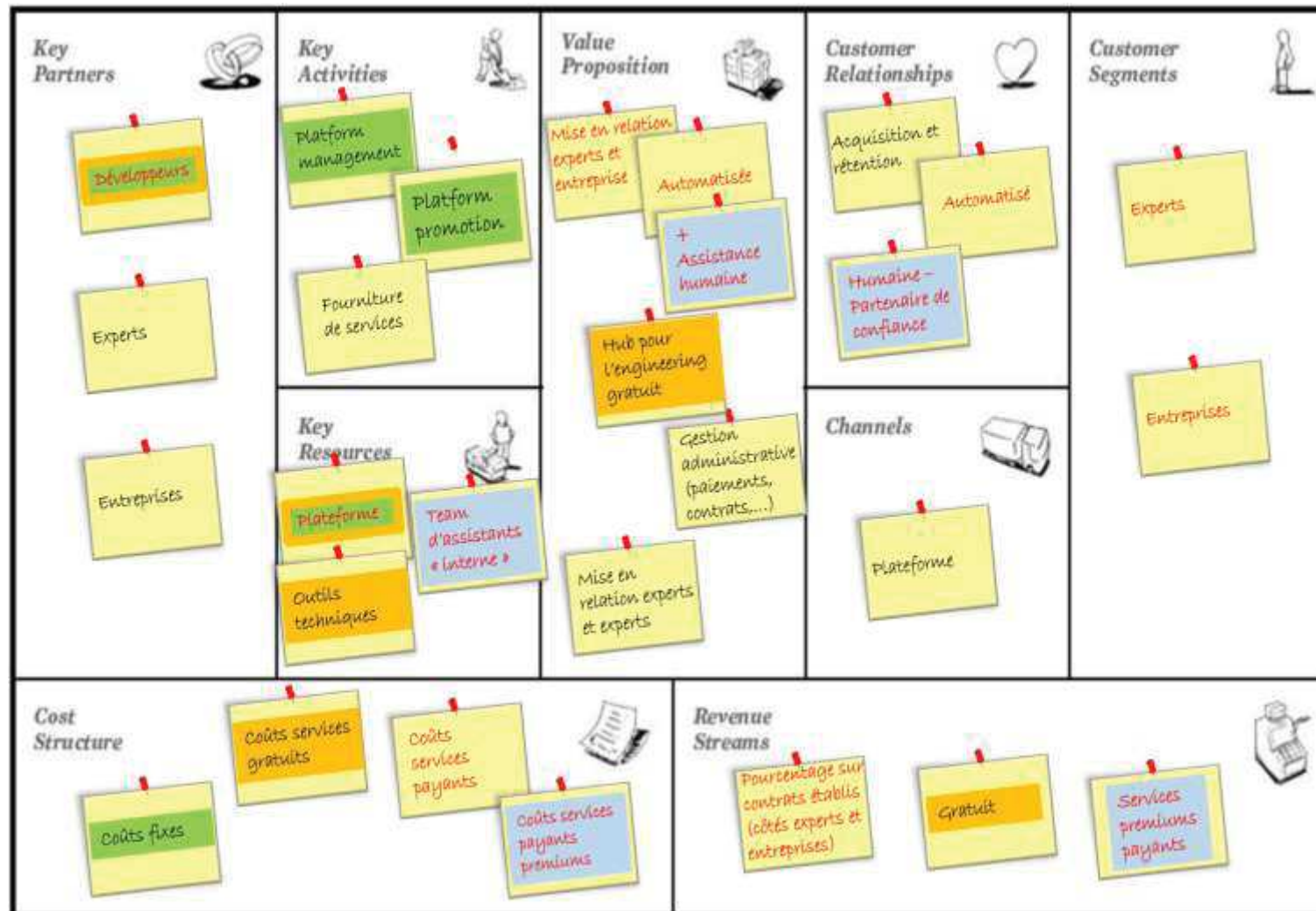


Figure 17 : BMC final

Une synthèse de la composition finale des 9 blocs est donnée ci-dessous, ainsi que la mission, les valeurs et les avantages concurrentiels majeurs du modèle.

1.3.4.2 Segments clients

Deux segments, les entreprises et les experts. C'est à ces deux catégories que l'on compte apporter de la valeur. C'est à deux que le service doit servir. Ils devront donc être utilisateurs actifs de la plateforme. Typique du modèle plateforme multi-faces, une catégorie ne va pas sans l'autre⁹⁰. Les entreprises ne viendront pas sur la plateforme s'il n'y a pas d'experts à dénicher. De même, un expert ne viendra pas chercher du travail sur la plateforme s'il n'y a pas de propositions de travail proposées par des entreprises. Une stratégie de lancement appropriée est nécessaire pour passer au-dessus de ce problème bien connu typique aux plateformes multi-faces, ce point sera abordé ultérieurement dans le chapitre propre à la stratégie de lancement.

Les experts (et probablement même les entreprises) auraient des statistiques (ratings, comme utilise probablement toute plateforme maintenant) qui permettraient de renforcer la confiance des entreprises dans leur choix. Ce phénomène de « feedback loop » est spécifique au modèle plateforme⁹¹.

1.3.4.3 La proposition de valeur

La valeur de proposition principale est la mise en relation d'experts et d'entreprises dans le domaine de l'engineering et de la technique.

Celle-ci sera d'une part automatisée, c'est-à-dire fonctionnera à l'aide d'algorithmes qui mettront en relation de la manière la plus efficace qui soit des experts cherchant des missions à des entreprises ou à des experts proposant des missions. Et celle-ci sera d'autre part à assistance humaine. Cette spécificité provient du fait que, suite à discussions avec ceux-ci, certains potentiels utilisateurs voudront un lien humain. L'idée est de fournir un service proposé initialement par une société de type « traditionnelle », tout en s'aidant d'outils numériques permettant une recherche et un tri efficace des talents et missions.

⁹⁰A.Osterwalder, Y.Pigneur, « Business Model Nouvelle Génération », Paris, Pearson Education France, 2010, P 77

⁹¹Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary, livre "Platform revolution", W. W Norton & Company Inc, 2017, p.296

Ceci s'accompagnera d'une gestion automatisée des tâches administratives auxquelles un expert est confronté. On pense à la gestion des paiements, des contrats et du planning. Des autres aspects pourraient être rajoutés par la suite en fonction de la demande.

Une proposition de valeur annexe à la proposition de valeur principale serait la mise en relation d'experts avec d'autres experts, comme expliqué plus haut. Cela consisterait donc à ce que des experts demandent des services à d'autres experts. Cet aspect aiderait notamment à attirer des experts sur la plateforme, ce qui aiderait à résoudre le problème de lancement.

Finalement, la plateforme sera un « hub pour l'engineering », c'est-à-dire, comme dit précédemment, un rassemblement de news, d'outils, de forums, etc. relatifs aux domaines de l'engineering. Ceci afin d'attirer des experts sur la plateforme. Ce qui aiderait à amener les entreprises à y déposer leurs missions, et donc à résoudre le problème de lancement. Le hub représenterait le service gratuit et la mise en relation le service payant.

1.3.4.4 Les canaux

La distribution sera faite par la plateforme elle-même, donc par internet à travers celle-ci. Si le modèle fonctionne, on pourrait imaginer une application smartphone dans le futur, qui permettrait par exemple à des experts de répondre à des micro-missions probablement demandées cette fois par d'autres experts (par exemple, réponse à une problématique, etc)

1.3.4.5 La relation client

Comme expliqué ci-dessus pour les propositions de valeur, la relation client sera avant tout automatisée, utilisant des algorithmes permettant les mises en relation. Mais il y aura également la possibilité d'avoir une assistance humaine.

1.3.4.6 Les flux de revenus

Les flux de revenus consistent en trois catégories :

- Le flux standard, c'est-à-dire le cash généré par un pourcentage sur les contrats établis entre experts et entreprises et entre experts et experts.
- Le flux gratuit, c'est-à-dire la création et la mise à disposition d'un hub pour l'engineering, ceci afin d'attirer des utilisateurs.
- Le flux premium, c'est-à-dire le cash généré par l'utilisation de services premium payants, à savoir une assistance humaine.

1.3.4.7 Les ressources clés

De manière centrale, la plateforme évidemment, qui regroupe tout ce qui la compose. C'est-à-dire, pour faire plus simple, que le terme est utilisé comme un tout, regroupant bon nombre d'intervenants divers, qui permettent de maintenir en activité celle-ci.

Il s'agit donc principalement d'une équipe de développeurs programmeurs. De par nos études et notre expérience, si nous ne sommes pas à même de programmer nous-mêmes la plateforme, nous pouvons suivre de près le développement de celle-ci. Nous pouvons comprendre les termes spécifiques du contexte, discuter du temps requis pour telle ou telle tâche,... Nous savons même coder, mais pas assez pour construire et maintenir en activité l'ensemble d'une plateforme numérique.

De plus, il faudrait également une équipe d'assistants qui répondraient à la demande des services payants. Ainsi que les outils techniques qui seront mis à disposition dans le hub.

Nous souhaitons également mentionner que nous faisons nous-mêmes partie du contexte. En effet, de par nos études et nos expériences, nous avons un réseau de connaissances lié au sujet. Nous ne nous sommes pas placés comme ressources clés dans le canevas, mais cet aspect semble quand même assez important pour être mentionné et doit être pris en compte.

1.3.4.8 Les activités clés

Trois activités clés principales. C'est très global, car on pourrait décomposer celle-ci en une multitude de tâches, mais nous préférons rester synthétiques à ce stade du projet afin d'aborder et de découper les choses d'une manière simple.

L'activité centrale est bien évidemment la création, la maintenance et le développement continu de la plateforme. On parle donc bien ici de la technique qui se cache derrière les activités. C'est-à-dire par exemple le développement et l'optimisation des algorithmes de mise en relation, ou encore la gestion des transactions monétaires. La plateforme doit techniquement fonctionner de manière impeccable. A notre époque, il est peu probable qu'un utilisateur donne plusieurs chances à un outil qui ne fonctionne pas très bien. Ensuite, il y a également la promotion de la plateforme qui est une activité clé à part entière. Finalement, la plateforme fournit des services à ses utilisateurs. Il faut s'assurer que ces services répondent continuellement aux besoins des utilisateurs. Le dynamisme et la pertinence de ceux-ci doivent être sans faille. Ces services peuvent être automatisés ou « humain ». L'optimisation

des services automatisés doit être faite en partenariat avec les développeurs. Les services d'assistance humaine seront réalisés par une équipe d'assistants.

1.3.4.9 Les partenaires clés

Si le développement de la plateforme est d'abord sous-traité, il y a donc les développeurs programmeurs qui sont dans cette catégorie. C'est ce qu'on considère dans un premier temps. Il est probable que cette situation évolue par le fait qu'une équipe de développeurs serait intégrée à l'entreprise (ce qui serait évidemment l'idéal). Les développeurs passeraient donc du bloc partenaires clés au bloc ressources clés.

Les experts et les entreprises ont également été placés dans ce bloc, car comme expliqué précédemment (notamment dans l'analyse de Porter), la plateforme n'aurait pas de valeur sans eux. On ne peut pas seulement les considérer comme des clients, mais bien également comme des partenaires.

1.3.4.10 La structure des coûts

Les coûts sont répartis en quatre catégories :

- Les coûts fixes, c'est-à-dire les coûts de maintien en activité de la plateforme. Paiement des développeurs, des frais d'hébergement web, etc. Il s'agit donc de coûts de base, de coûts standards inhérents à une plateforme numérique. Peu importe les fonctionnalités de la plateforme, si celle-ci est créée, ces coûts devront être supportés. Attention, on ne le mentionne pas ici, mais il faut tenir compte évidemment des coûts de création, de développement initial de la plateforme.
- Les coûts des services gratuits, c'est-à-dire les coûts de maintien en activité des services proposés gratuitement, à savoir donc principalement tout ce qui serait mis à disposition dans le hub d'engineering.
- Les coûts des services payants, c'est-à-dire les coûts pour permettre la mise en relation des experts et des entreprises, mais également des experts entre eux. Si une mise en relation réussie rapportera de l'argent, il faut évidemment prendre en compte que les utilisateurs vont passer leur temps à consulter les possibilités de mise en relation sans pour autant valider un contrat. Cette dynamique invisible a également un coût, même si la majorité des coûts associés sont repris par les coûts fixes.

- Les coûts des services payants premiums, c'est-à-dire les coûts d'opération des services premiums. Plus marquant que le point précédent, Il s'agirait ici de payer l'équipe d'assistance humaine. Ceci aura un coût conséquent.

Comme dit précédemment, le sujet se résume par le fait que les revenus générés par le côté payant doivent pouvoir compenser (et générer un bénéfice par la différence) les coûts fixes ainsi que les coûts des services gratuits et payants⁹².

L'étude de rentabilité permettra de voir si le combo coûts fixes-coûts services gratuit-coûts services payants-coût services payants premiums peut être rentabilisé et dégager un bénéfice par le combo revenus pourcentages contrats-services premiums payants. Si pas, le modèle devra être adapté en conséquence.

1.3.4.11 Mission

Notre mission est de fournir un service efficace et concret de mise en relation pour des experts et des entreprises, ou encore pour des experts entre eux, afin de mieux faire correspondre l'offre et la demande existante et de permettre la réalisation de missions diverses. La plateforme, pensée et réalisée par des ingénieurs techniciens pour des ingénieurs techniciens, sert également de hub technique où chacun peut venir y chercher une information technique ou encore une actualité technique. Cette plateforme se veut donc d'être le point de ralliement d'une communauté d'ingénieurs techniciens, qui pourront proposer leurs services pour répondre aux demandes de missions venant d'autres entreprises ou même d'autres ingénieurs.

1.3.4.12 Valeurs

Efficacité – Pragmatisme – Collectivité – Proximité - Confiance

Notre valeur principale est la garantie d'efficacité et de l'aspect concret du service. Nous pensons qu'à notre époque, les gens n'ont pas besoin d'une énième plateforme numérique, qui leur demande encore une fois de créer leur profil numérique. La plateforme étant exclusivement réservée aux « experts techniques belge », la pertinence des informations pour le profil est grâce à cela maximale. Seules les compétences concrètes bien précises sont demandées et seront présentées.

La plateforme, supportant et permettant l'existence d'un rassemblement d'outils, d'informations et de nouvelles relatives à la technique, ainsi que des questions/réponses entre

⁹²A.Osterwalder, Y.Pigneur, « Business Model Nouvelle Génération », Paris, Pearson Education France, 2010, P 89

experts techniques, permet la centralisation d'informations et d'éléments techniques, le tout sur un seul support.

La plateforme se veut de rester avant tout, à l'instar d'une entreprise à taille humaine, une plateforme « à taille humaine ». On comprend que les algorithmes seuls ne peuvent pas instaurer la confiance nécessaire pour la validation de certaines missions. Nous fournirons des services consistants avec un mix équilibré entre l'efficacité avérée des algorithmes de recherche, et l'irremplaçable assistance humaine qui aidera à harmoniser le tout.

1.3.4.13 Avantages concurrentiels

Notre avantage concurrentiel principal serait d'obtenir une communauté d'utilisateurs bien définie, de niche comparée aux géants internationaux du secteur (Upwork, LinkedIn Profinder).

Il s'avère d'après nos recherches et nos discussions avec de potentiels utilisateurs, que plus la plateforme devient grande et internationale, plus l'immensité des types de profils et de compétences fait que, même si les possibilités sont plus grandes, la complexité et la confusion s'intensifie.

Nous souhaitons créer un centre technique où les experts peuvent être certains de trouver ce qu'ils cherchent. Que ce soit un outil, une réponse, un contact, des actus et évidemment du travail.

Liée au point ci-dessus, notre plateforme serait alors une « niche à talents ». En effet, le fait de directement agir sur la plateforme qui est également un centre technique, permet aux utilisateurs de gagner en visibilité, même pour les moins expérimentés. Au contraire de sites qui ne proposent pas ce genre de service, on ne choisit donc pas uniquement les profils dans une liste de profils. On peut « observer » les profils interagir entre eux et prendre alors la décision qui semble la plus appropriée. On observe d'ailleurs que des plateformes type « forum » proposent maintenant également des référencements de missions (exemple du site « Stackoverflow⁹³ »)

Comme expliqué précédemment, le modèle plateforme a également un avantage certain comparé aux entreprises « traditionnelles ». En effet, entre autres, une personne ne peut pas

⁹³ Stackoverflow, <https://stackoverflow.com/jobs>

rivaliser avec des algorithmes efficaces et bien conçus⁹⁴. Le « champ de vision » d'une plateforme sera toujours plus large qu'une entreprise de type traditionnelle. De plus, les activités s'y déroulent de manière plus fluide, chacun pouvant s'inscrire et y participer comme bon lui semble. Enfin, la plateforme se développera ou pivotera toujours plus vite, et à moindre risque, qu'une entreprise traditionnelle⁹⁵. On pourrait reprocher de ne pas tenir compte du facteur humain, que les plateformes perdent contrairement aux entreprises traditionnelles. Nous répondons à cet argument en proposant des services avec assistance humaine, afin de ne pas laisser cet avantage aux entreprises traditionnelles.

Enfin, étant nous-mêmes techniciens, on pense pouvoir comprendre plus aisément les besoins, même non encore identifiés à ce jour, de nos potentiels clients. Nous pensons prendre les avantages et tirer profit des manquements de nos potentiels concurrents directs ou indirects, qu'ils soient de type traditionnel ou type plateforme.

Chapitre 2 : Création et test ébauche produit suivant business model canevas

2.1 Description de la méthode de création produit par approche dite « lean »

Nous voulons maintenant transcrire le business model canevas précédemment développé en une ébauche de produit réel. Ceci afin d'avoir une vision plus précise de ce à quoi pourrait ressembler le produit, découvrir ce que le business model canevas ne nous montre pas forcément, entrevoir les fonctionnalités et limites du produit, ses avantages et ses inconvénients de manière plus réaliste, et enfin, le plus important, avoir une ébauche concrète de produit à partager avec de potentiels utilisateurs. Ce partage avec les potentiels utilisateurs nous permettra, avant développement détaillé d'un produit plus concret, de potentiellement arriver à un produit que des utilisateurs adopteront effectivement.

⁹⁴Harvard Business Review, Les algorithmes plus forts que l'instinct, David M. Klieger, Nathan R. Kuncel, Deniz S. Ones, <https://www.hbrfrance.fr/magazine/2014/11/4824-les-algorithmes-plus-forts-que-linstinct/>

⁹⁵Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary, livre "Platform revolution", W. W Norton & Company Inc, 2017, p.78

Notre approche se veut donc « lean », en référence au concept développé par Eric Ries. Le concept est développé à travers son livre « The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses »⁹⁶.

L'approche en quelques mots (qui sont bien trop peu pour en expliquer les nuances, mais dont nous nous contenterons pour poursuivre avec ce chapitre), consiste à créer un produit ou une entreprise, par expérimentation, vérification, validation et design itératif. C'est-à-dire qu'un « minimum viable product », produit minimum viable, est créé à partir d'analyses, de définitions et d'expériences. Ce produit est testé auprès de potentiels utilisateurs (définis par étude préalable). Les réponses, les retours utilisateurs sont analysés, pour voir si le produit répond effectivement à un besoin en suffisance ou non, et les créateurs décident alors de « pivoter » ou de « préserver » avec leur modèle. Cette approche itérative leur permet donc petit à petit d'arriver à un produit avec des fonctionnalités validées par une majorité d'utilisateurs. Cela permet de ne pas développer un produit que personne ne veut, et par conséquent réduire le risque des coûts conséquents de développement associé.

Reprenant la méthodologie de cette approche, nous avons donc créé une ébauche de produit, suivant les « guidelines » décrits par le business model canvas et nos réflexions stratégiques.

Cette ébauche de produit a ensuite été testée avec les deux catégories d'utilisateurs (experts et entreprises). Ce test nous a permis d'avoir un premier retour sur les fonctionnalités créées.

Avec ce retour d'information, et si le modèle s'avère rentable, nous devons revenir au business model canvas et l'adapter en conséquence. L'itération de designs, de prototypes, se poursuivrait alors jusqu'à obtention d'un canvas et d'un « minimum viable product », qui lui serait alors fonctionnel et permettrait de voir de manière dynamique le comportement des utilisateurs. Il faudrait alors pour cela avoir à ce moment-là un cahier des charges bien précis, une architecture bien définie (arborescence, spécifications techniques,...), les maquettes fonctionnelles et un brief créatif précis.

2.2 Création ébauche produit

Nous avons créé une première ébauche produit, qui essaie de retranscrire au mieux le premier business model canvas en pratique, mettre en pratique nos éléments de stratégie et montrer les fonctionnalités clés du produit à de potentiels utilisateurs.

⁹⁶ Eric Ries, livre « The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses », Crown Business, 2014

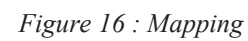
Cette ébauche n'est pas fonctionnelle, elle consiste en une représentation visuelle de nos éléments de réflexion, permettant de lister les fonctionnalités, de déterminer les flux possibles et de pouvoir partager l'ensemble.

Afin d'arriver à l'ébauche produit, nous avons d'abord travaillé sur une ébauche d'arborescence, un mapping des fonctionnalités et des flux.

2.2.1 Mapping

Le logiciel Xmind⁹⁷ a été utilisé pour faire un premier mapping des groupes et fonctionnalités de la plateforme. Ce mapping sert principalement à structurer les choses avant d'aller plus dans le détail.

⁹⁷ Xmind, <https://www.xmind.net/fr>



2.2.2 L'ébauche produit

Nous avons créé quelques maquettes qui donnent une première vision de ce à quoi ressemblerait la plateforme. En effet, il s'agit d'une étape clé pour la création de sites web. Pour la création de ceux-ci, on commence d'abord par créer une arborescence standard. Il faut pour cela lister le contenu du site, organiser et hiérarchiser celui-ci. Ensuite, une fois l'arborescence obtenue, le maquetage des pages principales peut être fait. On continue en définissant les composants afin de créer une sorte de canevas, qui donnera le ton pour la création de maquettes de moins en moins principales. Une fois un contenu consistant créé, défini comme le maquetage fonctionnel donc, on passe alors aux maquettes graphiques, réalisées à l'aide d'un brief graphique défini.

Les maquettes créées ci-dessous ne sont pas encore fonctionnelles. Elles ont pour but premier de se rendre compte des flux, de valider, d'invalidier, ou d'inspirer des nouvelles fonctionnalités, auprès de l'équipe de création mais notamment auprès des potentiels utilisateurs. Expliquer les fonctionnalités sans représentation visuelle, ne permet pas vraiment de se mettre en situation. Par contre, il ne sert à rien d'aller trop loin dans le détail, car le modèle pourrait se montrer invalide. Ces premières maquettes sont donc des premiers outils d'expérimentations servant au design itératif.

Ci-dessous, deux de ces maquettes (une point de vue expert, une point de vue entreprise), les autres sont en annexes.

- Point de vue expert

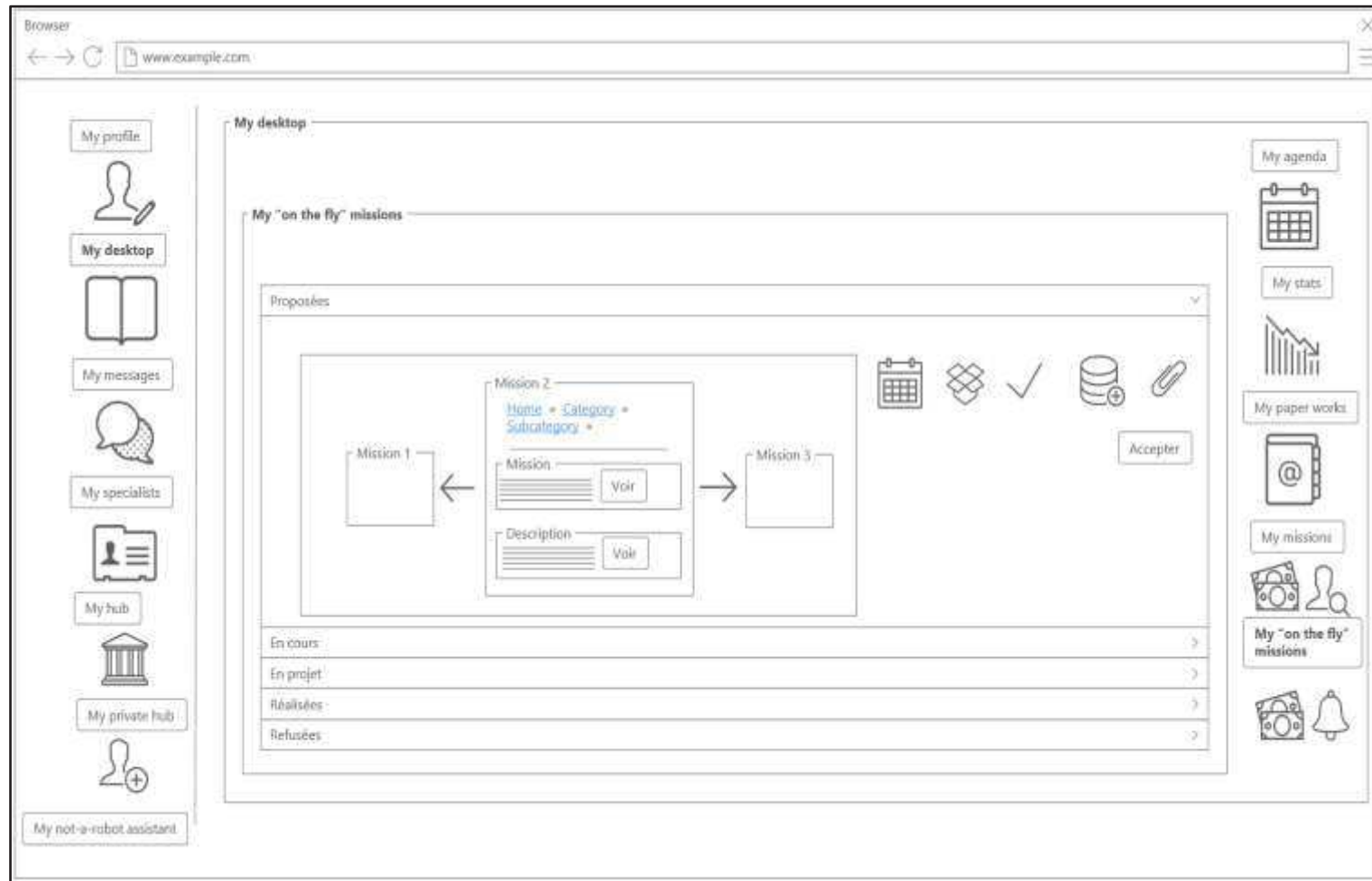


Figure 17 : Maquette point de vue expert « My on-the-fly missions »

- Point de vue entreprise

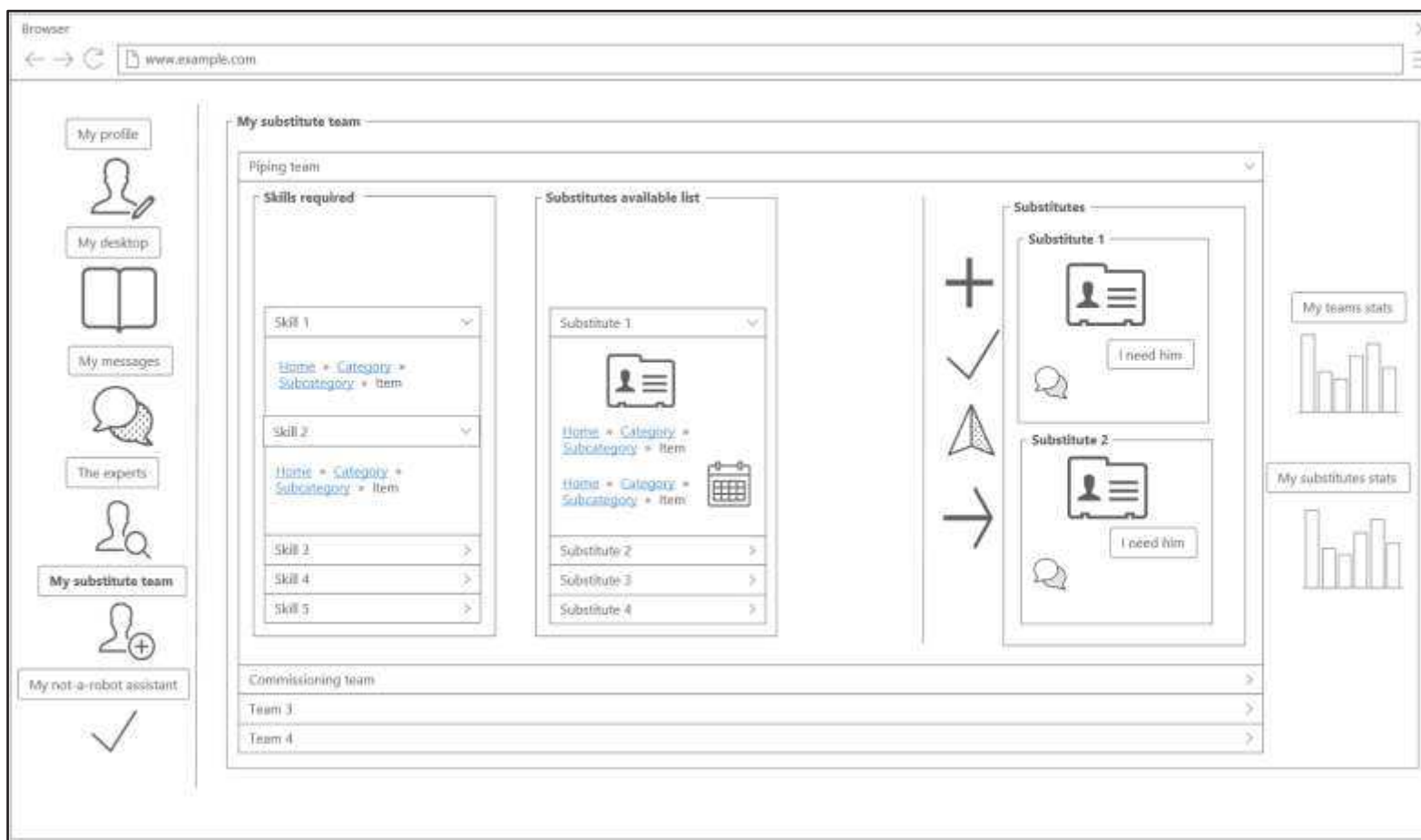


Figure 18 : Maquette point de vue entreprise « My substitute team »

Il est évident qu'est représenté ici la plateforme en tant que telle, pas le site internet permettant sa promotion.

2.2.3 Fonctionnalités clés de l'ébauche produit

Voici par exemple deux fonctionnalités clés de l'ébauche produit, ainsi que leur description. Les 12 autres (et leur description) se trouvent en annexe.

- My « on the fly » missions: Gestion des missions dites “court terme”. Il s’agit de missions courtes, reçues et traitées comme des « notifications ». A voir plus comme des tâches trop importantes pour être traitées sur un « forum », mais trop courtes pour être considérées comme une réelle mission. D’où le nom « on the fly », qui sous-entend que l’on peut faire ces tâches « hors agenda ». Exemple, informations critiques urgentes qui demandent une connaissance (ou un titre) spécifique requise par un expert, à un autre expert. Cela éviterait de devoir chercher sur Google ou des forums la proposition la plus pertinente après recherche et comparaison, et ferait donc gagner du temps. Pourrait entrer en conflit avec la fonctionnalité « questions/réponses » du hub, mais on espère ici que le fait d’être payé permettra une réponse plus rapide et plus sûre. Pourcentage pris sur les transactions effectuées. Fonctionnalité côté expert seulement.
- My hub : Centre d’intérêt relatif à son domaine d’engineering. Les premières fonctionnalités dans ce centre serait un concentré de news en lien avec le domaine de l’expert (ou autre domaine qu’il juge d’intérêt), un concentré d’outils techniques (qui pourrait même être mis à jour par la communauté elle-même, profitant alors de *l’auto-curation*) et une interface de questions/réponses type « stackoverflow »⁹⁸. Il s’agirait alors également d’un outil de réseautage entre experts. Fonctionnalité côté expert. Service gratuit, intégré à la plateforme, qui espère amener un maximum d’utilisateurs sur la plateforme.

⁹⁸Stackoverflow, <https://stackoverflow.com>

2.2.4 Limite de l'ébauche produit

Il est évident que notre ébauche produit ne parvient pas à démontrer à quoi pourrait ressembler le produit de manière dynamique. Ceci est donc trompeur à bien des niveaux, comme par exemple :

- Un utilisateur non convaincu l'est peut-être car l'ébauche produit ne lui permet pas de se mettre en situation correctement. Peut-être que si les maquettes étaient fonctionnelles ça aurait été différent.
- Les fonctionnalités présentées, bien que peut-être intéressantes une à une de manière statique, donneraient un rendu trop brouillon à l'ensemble une fois le tout tournant de manière dynamique.

Les avis partagés sur l'ébauche produit doivent donc être critiqués et être entendus avec précaution.

2.2.5 Remarques diverses

Voici quelques remarques diverses notées lors de notre travail sur le sujet :

- De nouvelles fonctionnalités par rapport au business model canevas ont été intégrées dans ce prototype. En effet, le travail de mise en pratique du canevas est inspirant pour la création de nouvelles possibilités, tout en gardant un canevas de base, permettant de « ne pas se perdre ».
- Le mapping est un outil très intéressant car il permet de structurer les flux et les groupes de fonctionnalités.
- Il est entrevu le fait que des experts, peuvent en fait très bien être des employés sous contrat fixe cherchant à gagner un revenu complémentaire ou recherchant une information. En effet, les missions « on the fly » correspondraient très bien. De plus, les hubs général ou privé sont également très appropriés. Le cercle de recherche et d'étude de la clientèle doit donc s'élargir pour le développement du projet.

2.3 Test de l'ébauche produit par les potentiels futurs utilisateurs

2.3.1 Méthode

Le mapping et l'ébauche produit sont tous deux utilisés pour le test. En effet, le mapping contient l'ensemble des informations et peut également être utile à visualiser l'ensemble du projet.

Nous avons discuté de ces documents avec deux intervenants, un expert et un responsable RH entreprise, lors d'une interview ouverte. Ces deux intervenants étaient potentiellement intéressés par l'utilisation de la plateforme. Voici leurs retours sur les fonctionnalités créées. Il est évident que le test doit se poursuivre avec un nombre conséquent de personnes. C'est après avoir un échantillon suffisant que l'on pourra réellement valider ou invalider des fonctionnalités.

2.3.2 Fonctionnalités appréciées

Point de vue expert

- L'assistance humaine est nécessaire
- Intéressé par l'idée novatrice des micros-missions « on the fly », mais bien que curieux de voir comment cela va se passer de manière dynamique
- Intéressé par l'idée d'avoir un rassemblement d'informations techniques, le tout sur une même plateforme.

Point de vue entreprise

- L'assistance humaine est nécessaire
- Favorable à l'idée d'avoir une plateforme « de niche » « locale » pour les experts, ce qui réduirait « l'infinité » du champ de recherche.
- Favorable à la fonctionnalité « my substitute team ». En effet, une entreprise qui « conserve » des profils sans les recruter mais qui les garde « sur le côté » en cas de besoin, reflète une mauvaise image (suivant discussions avec RH d'entreprise). Si un outil pouvait permettre cela sans refléter une mauvaise image, cela serait très utile.

2.3.3 Fonctionnalités non appréciées

Point de vue expert

- My stats. Sceptique sur la pertinence d'un classement sur la participation des techniciens à la plateforme. Il est fort probable que des techniciens iraient sur la plateforme pour trouver de l'emploi, mais ne seraient pas pour autant utilisateurs actifs (manque de temps).

Chapitre 3 : Analyse SWOT

C'est un acronyme. S.W.O.T. pour Strengths, Weakness, Opportunities, Threats.

Il s'agit donc d'un outil stratégique, qui permet d'établir les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces d'une organisation, d'un domaine d'activité ou encore d'un projet. Il s'agit notamment de faire le lien entre l'entreprise et son environnement, c'est-à-dire si les forces et les faiblesses d'une entreprise peuvent faire face aux opportunités et aux menaces de l'environnement⁹⁹.

Seuls les éléments principaux et spécifiques doivent être retenus (cinq ou six maximum par catégories), et les points ne doivent pas être trop généraux.

Cette analyse nous permet donc à ce stade d'entrevoir les risques ou les avantages associés à notre business model. Il nous permet donc de connaître notre position présente sur le marché et de définir nos objectifs proches ou moins proches.

Le tableau ci-dessous sera suivi d'une courte conclusion faisant part de nos remarques sur celui-ci :

⁹⁹Johnson, Whittington, Scholes, Angwin, Regner et Féry, livre « Stratégique », 11ème édition, Pearson Education France, p.141,143

Forces	Faiblesses
▪ Modèle économique le plus récent (type plateforme) ▪ Le modèle fonctionne également avec seulement « un côté » des utilisateurs (les experts) ▪ Assistance humaine renforçant l'efficacité des algorithmes ▪ Possibilité à priori d'effectuer des courtes missions comme revenus complémentaires, tout en restant employé	▪ Difficulté potentielle du modèle « travail freelance à distance » pour certains profils techniques ▪ Forte dépendance aux utilisateurs ▪ Les utilisateurs pourraient, après rencontre sur la plateforme, poursuivre leur collaboration hors de celle-ci (pour éviter frais de transaction) ▪ L'assistance humaine aura un coût certain
Opportunités	Menaces
▪ Tendance sociale d'époque au travail par projet, à la diversité d'activité, au travail en tant qu'indépendant ▪ Augmentation du nombre d'indépendants, donc de la demande ▪ Les entreprises demandent et ont besoin de plus en plus de flexibilité, ce qui crée de la demande ▪ Technologie favorable, modèle d'affaire relativement récent	▪ Changement de la réglementation d'une manière non favorable ▪ Mouvement social contre ce type de modèle (des individus disent qu'il précarise le travail) ▪ Barrières à l'entrée assez faibles, un concurrent avec des moyens conséquents peut surgir et prendre le marché

Tableau 2 : Analyse Swot

3.1 Conclusion de l'analyse

On peut donc dire que notre business model est actuel, en accord avec les tendances sociales et la demande, et suit les nouvelles habitudes de consommation des consommateurs. On pense le modèle innovant, notamment à travers le mix d'assistance humaine et d'algorithmes, ainsi que par la possibilité d'effectuer des micros missions.

L'innovation est nécessaire pour se différencier de la concurrence. En effet, la concurrence, directe ou indirecte, est ou sera assez rude, et le modèle est facilement copiable. Nous devons compter sur la force de la réputation de la communauté qui sera créée, de la niche à experts belge qui créera des effets de réseaux positifs. Pour cela, il faudra convaincre les utilisateurs, cela passera par des propositions de valeurs concrètes, une innovation continue en accord avec l'évolution des besoins des utilisateurs, et par la création et le maintien d'une dynamique d'autorégulation du contenu proposé.

Finalement, il ne faudra pas perdre de vue que nous ne sommes pas à l'abri d'un changement de la réglementation en vigueur non favorable, ou d'un mouvement social contre ce type de modèle.

Chapitre 4 : Objectifs à court terme et stratégie de développement

Nous allons ici parler de la suite des tâches avant lancement, ainsi que de la stratégie de lancement, ce qui constitue les objectifs à court terme. Ensuite, nous parlerons des objectifs à moyen et à long terme, c'est-à-dire respectivement les tâches durant la phase d'expansion et après la phase d'expansion.

4.1 Objectifs à court terme

4.1.1 Suite des tâches avant lancement

Afin d'avoir une vision claire d'où nous sommes et de ce que nous avons à faire avant le lancement éventuel de la plateforme, voici un plan d'actions.

Un premier plan d'affaire a été créé, sur base de recherches documentaires et de discussions avec de potentiels utilisateurs. Nous avons tenté de suivre les tendances du marché et de la demande du domaine étudié. Nous avons observé ce que des services semblables proposent, nous avons essayé de prendre les avantages et de tirer profit des inconvénients ou manquants

afin de tenter de nous différencier au mieux. Sur base de ce plan d'affaire, une première ébauche produit a été créée.

Cette première ébauche produit nous a permis d'avoir une première vision concrète de ce à quoi le produit pourrait ressembler. Mais donc également des premiers flux et liens entre les utilisateurs et les fonctionnalités du produit. Cette première ébauche produit est statique, donc très limitée. Nous avons partagé cette ébauche avec de potentiels utilisateurs, afin d'avoir un premier retour.

En complément de ce premier retour obtenu, il faut évidemment voir si tout cela s'avèrera rentable. En effet, même si le produit est adopté par les utilisateurs, il ne perdurera pas s'il ne parvient pas à être rentable rapidement. Une première étude sera faite au dernier chapitre de ce travail.

En fonction notamment du résultat de l'étude de rentabilité, il nous faut donc maintenant continuer d'affiner l'ébauche et les fonctionnalités proposées en continuant à le partager avec de potentiels utilisateurs. Une fois les retours suffisants, et un compromis sur les fonctionnalités, qui s'avère rentable, trouvé, le modèle aura alors une consistance suffisante pour créer une ébauche produit dynamique, complète, et qui après quelques réglages, adaptations ainsi que tests auprès de potentiels utilisateurs, nous permettrait d'arriver à notre « minimum viable product ».

Ce produit pourrait alors être officiellement lancé auprès d'utilisateurs volontaires. Ceci nous permettrait de voir alors comment évolue le modèle de manière dynamique et réelle. Le produit serait adapté en continu en fonction des retours utilisateurs jusqu'à ce, on l'espère, les utilisateurs l'adoptent pour de bon.

En fonction de l'engouement de potentiels utilisateurs de différents domaines techniques, il s'agira alors de faire un tri pour proposer un contenu centré aux domaines techniques qui ont un intérêt majoritaire. Notre souhait est d'obtenir une communauté d'utilisateurs qui éprouve le besoin d'un tel outil, et en fonction des retours obtenus, c'est sur cette communauté que nous nous focaliserons. Cette approche dynamique de création et lancement de produit se veut « lean »¹⁰⁰, comme discuté plus en amont dans le texte.

Il s'agira alors finalement de trouver des fonds et de créer des partenariats pour le développement de la plateforme réelle, sur base de tout notre travail précédent.

¹⁰⁰Eric Ries, livre "The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses", Crown Business, 2014

4.1.2 Stratégie de lancement

Une des difficultés majeures d'un modèle type plateforme multi faces est le lancement. En effet, comme discuté dans le chapitre sur les éléments stratégiques propres aux plateformes, comme ce modèle n'a de la valeur pour un des côtés des utilisateurs que si l'autre côté des utilisateurs n'y est présent, et réciproquement, il faut trouver un moyen d'attirer les premiers utilisateurs d'un côté comme de l'autre.

Pour résoudre ce problème, nous avons choisi une stratégie parmi celles expliquées dans le précédent chapitre sur la stratégie propre aux plateformes. Il s'agit de la stratégie qui consiste à concevoir la plateforme pour attirer un groupe d'utilisateurs en premier lieu: « créer un business autour de produits ou services qui bénéficie à un seul segment d'utilisateurs ; Après ça, convertir le business en un business plateforme en attirant un second segment d'utilisateurs qui veulent engager des interactions avec le premier segment »¹⁰¹.

En effet, une de nos propositions de valeur est la mise à disposition d'un hub pour l'engineering pour les experts. C'est-à-dire que même sans la proposition de valeur de mise en relation d'experts et d'entreprises, la plateforme devrait être intéressante pour les experts (qui constituent un côté des utilisateurs), qui viendraient y chercher les outils dont ils ont besoin par exemple. La plateforme serait donc potentiellement intéressante pour même le premier utilisateur expert, si l'on pousse le raisonnement à fond.

De plus, autre point de vue intéressant, une des propositions de valeur est également la mise en relation entre experts (et non pas seulement entre experts et entreprises). Notamment à travers la possibilité de questions et réponses, de la mise à disposition d'un espace de travail numérique pour une équipe de projet constituée d'experts, ou encore la possibilité de proposer ou de faire des courtes missions.

Les propositions de valeurs apportées à un seul des segments client, les experts donc, sont pour nous conséquentes. Ce qui nous l'espérons, nous permettra d'obtenir un nombre d'utilisateurs conséquent du segment utilisateurs experts de la plateforme. Ce qui constituerait alors une « niche à experts », qui par conséquent, devrait attirer sur la plateforme l'autre segment client, les entreprises. Celles-ci trouveraient alors valeur ajoutée à engager des interactions avec le premier segment, les experts.

¹⁰¹Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary, livre "Platform revolution", W. W Norton & Company Inc, 2017, p.95

En résumé, notre stratégie de lancement consiste donc à attirer des experts par le biais de mise à disposition de contenus et de fonctionnalités qui apporteraient de la valeur ajoutée à ceux-ci. Une fois le nombre d'utilisateurs experts suffisant sur la plateforme, il s'agira alors d'attirer les entreprises en mettant en avant le fait que la plateforme est une « niche à experts ». On aurait alors un nombre conséquent d'experts et d'entreprises, qui on l'espère, permettrait à la plateforme de prendre le dynamisme nécessaire à son expansion.

Il faut bien noter que le but de cette phase n'est pas de gagner de l'argent, mais bien d'obtenir le nombre d'utilisateurs suffisant pour passer en phase d'expansion. Il s'agit donc de l'objectif clé de cette phase, obtenir une masse critique d'utilisateurs active. Par contre, même si monétiser la plateforme n'est pas l'objectif à ce stade, il faut pour autant intégrer dès le début la monétisation et être clair vis-à-vis des utilisateurs de ce qui est ou sera payant, et ce qui ne l'est pas (ou ne le sera plus). En effet, il ne faudrait pas que le nombre d'utilisateurs se développe exclusivement sur des fonctionnalités, par exemple, temporairement gratuites. Car lorsque celles-ci deviendront alors payantes, il y a fort à parier que l'engouement des utilisateurs pour celles-ci ne sera plus la même¹⁰².

Etre clair dès le début permet d'obtenir des utilisateurs actifs qui utilisent la plateforme en conséquence de cause.

4.2 Stratégie de développement

4.2.1 Objectifs à moyen terme

On considère donc ici que le problème de lancement est réglé. Démarre donc alors la phase d'expansion. Une fois les premiers utilisateurs sur la plateforme, d'un côté comme de l'autre (experts et entreprises), la valeur dégagée par celle-ci dépendra du nombre d'utilisateurs actifs.

Il faudra donc pour cela développer les effets de réseaux positifs, chercher et éliminer les effets de réseaux négatifs, bien gérer et développer une autorégulation au sein de la plateforme, consolider le réseau et bien sûr être à l'écoute des différents feedbacks utilisateurs. Cela passe notamment par la création de différents indicateurs appropriés, qui permet de sortir des tendances avec les différentes data collectées¹⁰³.

¹⁰²Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary, livre "Platform revolution", W. W. Norton & Company Inc, 2017, p.127

¹⁰³Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary, livre "Platform revolution", W. W. Norton & Company Inc, 2017, p.203

Toutes les étapes de développement sont déterminantes, mais disons que celle-ci l'est particulièrement. En effet, c'est ici que l'engouement prend, que la communauté se développe, ou non. Il faudra donc être particulièrement agile et à l'écoute.

En parallèle, il faut également atteindre la rentabilité rapidement. En effet, les investissements liés au développement et au lancement de la plateforme auront coûté un montant certain, et le retour sur investissement doit se faire le plus rapidement possible.

Il s'agira d'un jeu d'équilibriste, où il s'agira d'une part de satisfaire l'utilisateur pour qu'il reste actif, et d'autre part de collecter de l'argent par les processus de monétisation mises en place, afin d'atteindre la rentabilité rapidement.

Si l'engouement prend, une masse critique active d'utilisateurs serait alors atteinte, ce qui devrait permettre, si la monétisation a été bien prévue, d'être rentable.

4.2.2 Objectifs à long terme

Une fois la plateforme lancée, les utilisateurs actifs acquis et satisfaits, et la rentabilité atteinte, il s'agit de faire perdurer le tout. Les indicateurs doivent donc être suivis en continu afin d'anticiper toute tendance négative au sein de la plateforme, et mettre en place une stratégie en urgence pour tenter d'entraver celle-ci.

L'environnement doit également être sans cesse scruté, afin d'observer les agissements de toute concurrence ancienne ou nouvelle. De même, particulièrement important dans le domaine des plateformes, il faudra surveiller et gérer la coopération, parfois avec des concurrents.

En effet, comme expliqué plus en amont dans le texte, la « coopétition »¹⁰⁴ doit être bien gérée, c'est-à-dire laisser de potentiels concurrents venir proposer leurs fonctionnalités annexes en complément aux nôtres, ce qui donnerait à notre plateforme encore plus de valeur. Mais il ne faut pas laisser trop de liberté non plus car les fonctionnalités annexes concurrentes pourraient alors devenir principales, mettant alors en péril nos propres fonctionnalités principales.

¹⁰⁴Johnson, Whittington, Scholes, Angwin, Regner et Féry, livre « Stratégique », 11ème édition, Pearson Education France, p.82

Partie 4 : Étude de la rentabilité du business model

Après avoir analysé le projet à travers différents outils stratégiques, nous avons souhaité aborder l'aspect financier. Dans un premier temps, nous avons voulu déterminer le montant du développement de la plateforme. Ensuite, nous avons établi une estimation des revenus que la plateforme pourrait générer.

Chapitre 1 : Estimation et rentabilité du projet

Dans ce chapitre, nous avons dû poser des hypothèses simplificatrices pour avoir une estimation du prix du développement de la plateforme et des frais associés. Pour établir cette estimation, nous avons contacté un architecte développeur, actif depuis de nombreuses années. Un devis précis aurait nécessité la remise d'une documentation complète, des workshops et un suivi de projet. A ce stade du projet, cette documentation n'existe pas mais nous avons souhaité avoir une première approximation chiffrée de notre projet.

1.1 Coût de la plateforme

Pour établir cette estimation, nous avons fourni la série des fonctionnalités que la plateforme devra avoir.

L'encodage des factures ne sera pas fait de manière automatique dans un premier temps, mais par nos soins. Pour ce faire, une page existera pour nous permettre de le faire. Aussi, l'assistance humaine liée au service premium n'a pas été incluse dans cette estimation. Dans un premier temps, l'assistance humaine sera assurée par les porteurs de projets.

1.2 Explication de l'estimation

	Fonctionnalités	Estimation (jour de travail)	Construction	Test	Project management	Total
Expert			0	0	0	0
Mon Profile			0	0	0	0
	Enregistrement	3	3	0,9	0,6	4,5
	Identification	3	3	0,9	0,6	4,5
	Changement mot de passe	2	2	0,6	0,4	3
	Importer profil du réseau	2	2	0,6	0,4	3
						15

Tableau 3: Explication estimation mon profile côté expert

L'estimation complète de notre projet se trouve en annexe¹⁰⁵. Pour chaque fonctionnalité, une estimation en jour à été fournie. Celle que nous avons pris en exemple est la fonctionnalité « mon profil » prise côté expert. L'estimation pour chaque fonctionnalité est divisée en quatre sections : la durée de développement, la durée de test, la gestion de projet et le total. On peut donc noter que le nombre de jours de travail pour cette fonctionnalité s'élève à 15 jours de travail.

¹⁰⁵ Annexe numérique

	Nombre de jours	Prix (en jour)	
Développement	115,5	500	57750
Test	31,5	500	15750
Architecture	23,1	900	20790
Documentation	23,1	500	11550
Project management	21	900	18900
Hosting / an			200
Total (HTVA)	214,2		124940
Profile			
	Standard (Développeur)	500	
	Expert (Project management et Architecture)	900	

Tableau 4: Estimation de notre projet

La plateforme incluant les fonctionnalités citées précédemment demanderait :

- 115,5 jours de développement
- 31,5 jours d'architecture logicielle
- 23,1 jours de documentation
- 21 jours de *project management*
- *Hosting* par an (nom de domaine, base de données, espace de stockage)

Le taux horaire d'un développeur a été défini selon une enquête menée par TopJob¹⁰⁶ auprès de 150 indépendants belges. Dans cette enquête, on trouve que la majorité des informaticiens indépendants facture – selon le type de travail évidemment – entre 500 et 750 euros par jour. Dans notre estimation, nous avons décidé de compter 500 euros par jour de travail. Le coût horaire du project management et de l'architecture logicielle est souvent presque le double du coût horaire du développeur. Nous avons donc décidé de compter 900 euros.

Le total estimé pour le développement de notre projet est donc estimé à 124940 euros.

¹⁰⁶ Data News, Van der Stadt, K., « L'informaticien indépendant facture entre 500 et 750 euros par jour », disponible sur https://datanews.levif.be/ict/actualite/l-informaticien-independant-facture-entre-500-et-750-jour/article-normal-493429.html?cookie_check=1559120918, 2016.

1.3 Les revenus prévisionnels liés à la plateforme

L'une des démarches les plus délicates est de déterminer les revenus de notre projet. Elle a pour but de se rapprocher au plus près de la réalité afin d'estimer les futures rentrées d'argent du projet. Encore une fois, nous allons donc devoir nous baser sur des hypothèses qui vont simplifier la réalité.

1.3.1 Estimation du prix moyen d'une journée de travail pour un travailleur indépendant sur notre plateforme

Nous avons décidé d'établir une moyenne des prix demandés par les 3 catégories d'ingénieurs indépendants les plus représentées en Belgique, c'est-à-dire : l'informatique, la construction et l'électromécanique. N'ayant pas de concurrents directs en Belgique, nous avons décidé de nous baser sur la plateforme Malte décrite plus haut dans le document et sur notre expérience dans le secteur pour déterminer le salaire demandé à la journée par un travailleur indépendant. En effet, cette plateforme se trouvant en France, et comptant dans ses abonnés des travailleurs indépendants belges, nous avons dans un premier temps calculé une moyenne du prix à la journée.

Nous nous sommes basés sur des profils techniques ayant déjà plusieurs années d'expérience. Nous arrivons à un chiffre compris entre 500 et 700 euros la journée. Nous avons donc décidé de compter 500 euros pour la journée de travail, le cas le plus défavorable.

La commission prise par la plateforme Malte citée plus haut s'élève à 10 % pour les projets dont la durée est inférieure à 3 mois. Etant donné que nous sommes nouveaux sur ce marché, nous estimons que les premiers utilisateurs testeront nos services sur de courts projets. Nous décidons de fixer la commission à 8% et de nous positionner ainsi en concurrence.

1.3.2 Estimation des revenus pour la première année

L'équation de création permet de savoir rapidement mais avec beaucoup d'hypothèses si un projet sera rentable, c'est-à-dire si les flux générés seront supérieurs aux dépenses nécessaires à faire fonctionner une entreprise.

1. Volume Nous pensons la première année avoir 50 indépendants inscrits travaillant chacun 1 mois par an sur notre plateforme 2. Prix Nous avons fixé le montant facturé à la journée par un travailleur indépendant aux alentours de 500 euros. 3. Coûts La première année, les coûts proviendraient majoritairement du développement de la plateforme : 124940 euros, des coûts de marketing estimés à 5000 euros et des frais de développements informatique et d'amélioration de la plateforme suite aux premiers retours des utilisateurs. Nous avons estimé 20 jours de travail : $500 \times 20 = 10000$ euros Le total des coûts est donc égal à 139940 euros	Chiffre d'affaire = $50 \times 500 \times 20 \times 0,08 = 40000$ euros
--	---

Tableau 5: Estimations des revenus la première année

Le résultat prévu serait une perte avant impôt de 99 940 euros. Notons que durant la première année, les deux porteurs de projets ne se paieront pas. On observe donc que le projet ne sera pas rentable durant cette période.

1.3.3 Estimation des revenus pour la deuxième année

1. Volume Nous pensons la deuxième année avoir 75 indépendants inscrits travaillant chacun 1 mois par an sur notre plateforme 2. Prix Nous avons fixé le montant facturé à la journée par un travailleur indépendant aux alentours de 500 euros. 3. Coûts Des coûts de marketing estimés à 5000 euros, des frais de développements informatique et d'amélioration de la plateforme suite aux retours des utilisateurs de la première année. Nous avons estimés 20 jours de travail : $500 \times 20 = 20000$ euros Les frais d'hébergement et de maintenance : 200 euros. Pour un nombre aussi petit d'utilisateurs, le prix ne variera pas par rapport à l'année précédente. Le total des coûts est donc égal à $25200 + 99940 = 125140$ euros	Chiffre d'affaire = $75 \times 500 \times 20 \times 0,08 = 60000$ euros
--	---

Tableau 6: Estimations des revenus la deuxième année

Pour la deuxième année et suite à la publicité effectuée la première année, nous espérons augmenter le nombre d'utilisateurs sur la plateforme. Selon nos hypothèses, nous espérons

atteindre 75 utilisateurs. Notons que durant la deuxième année, les deux porteurs de projets ne se paieront pas. A la fin de cette deuxième année, Le résultat prévu serait une perte avant impôt de 65140 euros.

1.3.4 Estimation des revenus pour la troisième année.

4. Volume Nous pensons la deuxième année avoir 125 indépendants inscrits travaillant chacun 1 mois par an sur notre plateforme 5. Prix Nous avons fixé le montant facturé à la journée par un travailleur indépendant aux alentours de 500 euros. 6. Coûts Des coûts de marketing estimés à 5000 euros, des frais de développements informatique et d'amélioration de la plateforme suite aux retours des utilisateurs de la deuxième année. Nous avons estimés 20 jours de travail : $500 \times 20 = 20000$ euros Les frais d'hébergement et de maintenance : 200 euros. Pour un nombre aussi petit d'utilisateurs, le prix ne variera pas par rapport à l'année précédente. Le total des coûts est donc égal à $65140 + 25200 = 90340$ euros	Chiffre d'affaire = $100 \times 500 \times 20 \times 0,08 = 100000$ euros
--	---

Tableau 7: Estimations des revenus la troisième année

Pour la troisième année et suite à la publicité effectuée la deuxième année, nous espérons augmenter le nombre d'utilisateurs sur la plateforme. Selon nos hypothèses, nous espérons atteindre 125 utilisateurs. Notons que durant la troisième année, les deux porteurs de projets ne se paieront pas. A la fin de cette troisième année, il y aurait des bénéfices de 9660 euros.

1.4 Conclusion

Nous avons bien conscience que cette dernière partie est très hypothétique. Cependant, effectuer une estimation avec un spécialiste du domaine nous a permis de comprendre un peu mieux les étapes à suivre si nous décidions de nous lancer dans ce projet. Cette évaluation de la rentabilité ne prend pas en compte le salaire des porteurs de projets, les personnes que nous devrions engager, les taxes sur les revenus que nous devrions payer. Nous avons pu mettre en évidence les fonctionnalités les plus coûteuses de notre projet et donc comprendre où nous pourrions réduire les coûts si cela s'avérait nécessaire.

Ce travail nous a permis avant tout d'élargir nos connaissances et de mettre en pratique certains concepts et outils qui nous étaient jusqu'à présent peu familiers. Nous avons d'une part utilisé des outils d'analyse stratégique, comme l'analyse PESTEL ou l'analyse SWOT. Nous avons d'autre part mobilisé des outils de démarches entrepreneuriales comme la création d'une enquête d'opinion avec LimeSurvey et l'utilisation du Business Model Canevas pour élaborer un plan d'affaire ainsi que des outils de stratégie relatifs au modèle économique des plateformes numériques. Ce modèle n'est pas complètement nouveau mais les nouvelles technologies lui donnent une ampleur inédite.

Les recherches documentaires et l'étude de l'environnement démontrent que le développement du projet semble être approprié à ce jour. Par contre, l'étude exploratoire auprès d'utilisateurs potentiels est trop restreinte pour être représentative et ne peut donc nous permettre de conclure avec certitude que la demande client pour ce projet est bien présente. Une étude de marché à plus grande échelle doit être menée afin de valider ou d'invalider la pertinence du lancement d'un tel projet. Il en est de même pour l'ébauche produit.

Le business model canevas défini pour ce projet a été développé à l'aide d'outils de création spécifiques. Nous avons volontairement laissé les prototypes dans le corps de ce travail ainsi que l'explication de nos réflexions à chaque étape pour démontrer l'évolution de notre raisonnement. Ce business model canevas ainsi créé se veut innovant par rapport à ce qui existe de similaire.

Une ébauche produit a été créée. Celle-ci, très succincte et très restreinte, présente les fonctionnalités développées. Certaines de ces fonctionnalités sont, d'après nous, assez innovantes et découlent de nos recherches et discussions avec de potentiels utilisateurs. Cette ébauche produit nous a permis de mettre en pratique les concepts théoriques du business model canevas précédemment créé et de mettre au jour certains avantages ainsi que certaines difficultés du modèle.

Enfin, nous avons réalisé une première estimation du coût de développement d'une telle plateforme, ainsi que des revenus qu'elle pourrait générer. Mais l'ébauche produit doit être plus développée afin de pouvoir évaluer plus précisément la rentabilité.

L'idée initiale du projet a été définie comme la mise en relation de travailleurs indépendants dans le domaine de l'ingénierie et de la technique avec des entreprises. Le développement du projet nous a permis de nous rendre compte que cette idée initiale devrait évoluer. Elle pourrait notamment intégrer la possibilité que des salariés employés – et pas uniquement des travailleurs indépendants – utilisent également la plateforme.

Le développement du projet devrait donc se poursuivre, en intégrant les nouveaux éléments de réflexion définis par ce travail. C'est d'ailleurs ce que prône l'approche « lean » : une itération de designs, de prototypes, de tests et de validations jusqu'à obtention d'un plan d'affaire concret et viable.

Bibliographie

Articles

- Vanmuylder, P., « Economie de plateforme : Quel modèle de régulation ? » disponible sur <http://www.econospheres.be/Economie-de-plateforme-Quel-modele>, 2018
- Valenduc, G et Vendramin, P., « Le travail dans l'économie digitale : continuité et ruptures », ETUI Working Paper, Institut syndical européen, Bruxelles, 2016, P.35
- Axa, « les indépendant sont-ils l'avenir de l'économie », disponible sur <https://www.newstoproject.axa/demain/travailleurs-independants-avenir-economie>, 2017
- Communication de la Commission – un agenda européen pour l'économie collaborative, COM (2016) 356 final, 2 juin 2016.
- Lambrecht, M. « l'économie des plateformes collaboratives », Courier hebdomadaire du CRISP, 2016, P 6-9.
- Communication de la Commission – un agenda européen pour l'économie collaborative, COM (2016) 356 final, 2 juin 2016.
- PricewaterhouseCoopers, « Economie collaborative : prévision de 83 milliards d'euros de chiffre d'affaires en Europe d'ici 2025 », disponible sur <https://www.pwc.fr/fr/espace-presse/communiqués-de-presse/2016/septembre/economie-collaborative-prevision-de-83-milliards-d-euros-ca.html>, 5 septembre 2016.
- PricewaterhouseCoopers, « Consumer Intelligence Series: The sharing economy », disponible sur <https://www.PricewaterhouseCoopers.com/us/en/industry/entertainmentmedia/publicat>

[ions/consumer-intelligence-series/assets/PricewaterhouseCoopers-cis-sharing-economy.pdf](#) , avril 2015, P.14.

- A.Vanderstappen, « Le status social des travailleurs indépendants, vos droits et vos obligations », 2015, P 4
- Inasti, « rapport annuel 2017 », 2017, P 26
- Malt Newsroom, « Malt lève 25 millions d’euros pour continuer à développer sa communauté de freelances en Europe, disponible sur <https://news.malt.com/2019/02/14/malt-leve-25-millions-deuros-pour-continuer-a-developper-sa-communaute-de-freelances-en-europe-et-transformer-le-marche-des-prestations-intellectuelles-dans-les-metiers-du-numerique/>
- Malt, « Grande Etude 2017 Malt et Ouishare », disponible sur <https://cdn.malt.com/etude-freelance-2017/etude-complete-malt-ouishare-2017.pdf>, janvier 2017, P 14
- French Founders, « Interview de Stephane Kasriel, CEO d’UpWork », <https://www.frenchfounders.com/news/stephane-kasriel-ceo-de-upwork>
- Harvard Business Review, Zhu, F., « Products to platforms: making the Leap », disponible sur <https://hbr.org/2016/04/products-to-platforms-making-the-leap>, avril 2016
- Harvard Business Review, Edelman, B., « How to launch your digital platform», disponible sur <https://hbr.org/2015/04/how-to-launch-your-digital-platform>, avril 2015
- Harvard Business Review, Bonchek, M., « Three elements of a successful platform strategy», disponible sur <https://hbr.org/2013/01/three-elements-of-a-successful-platform>, Janvier 2013

- Harvard Business Review, Van Alstyne, W., « Pipelines, Platforms, and the new rules of strategy », disponible sur <https://hbr.org/2016/04/pipelines-platforms-and-the-new-rules-of-strategy>, April 2016
- Harvard Business Review, Fisman, R., « Everything we know about platforms we learned from medieval France », disponible sur <https://hbr.org/2016/03/everything-we-know-about-platforms-we-learned-from-medieval-france>, April 2016
- Etude sur les “indépendants solos” et les travailleurs sous statut atypique, commanditée par CSC à la chaire Travail- université de l’UCL-Cirtes, <http://www.ftu-namur.org/fichiers/CSC-rapportTIED-final.pdf>

Ouvrages

- Johnson, Whittington, Scholes, Angwin, Regner et Féry, livre « Stratégique », 11ème édition, Pearson Education France
- Taskin, L. & Dietrich, A., livre Management humain : pour une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel, De Boeck, coll. Manager RH, 2016
- Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary, “Platform revolution”, W. W Norton & Company Inc, 2017
- Eric Ries, livre “The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses”, Crown Business
- A.Osterwalder, Y.Pigneur, « Business Model Nouvelle Génération », Paris, Pearson Education France, 2010
- McKinsey, McKinsey Global Institute, Artificial Intelligence : The next digital frontier ?, Jacques Bughin, Eric Hazan, Sree Ramaswamy, Michael Chui, Tera Allas, Peter Dahlström, Nicolaus Henke, Monica Trench, Discussion paper June 2017

Meurisse, V. et Sinigaglia, N., cours de stratégie, Université Catholique de Louvain à Mons,
Note de cours, Année académique 2018-2019

Ressources Internet

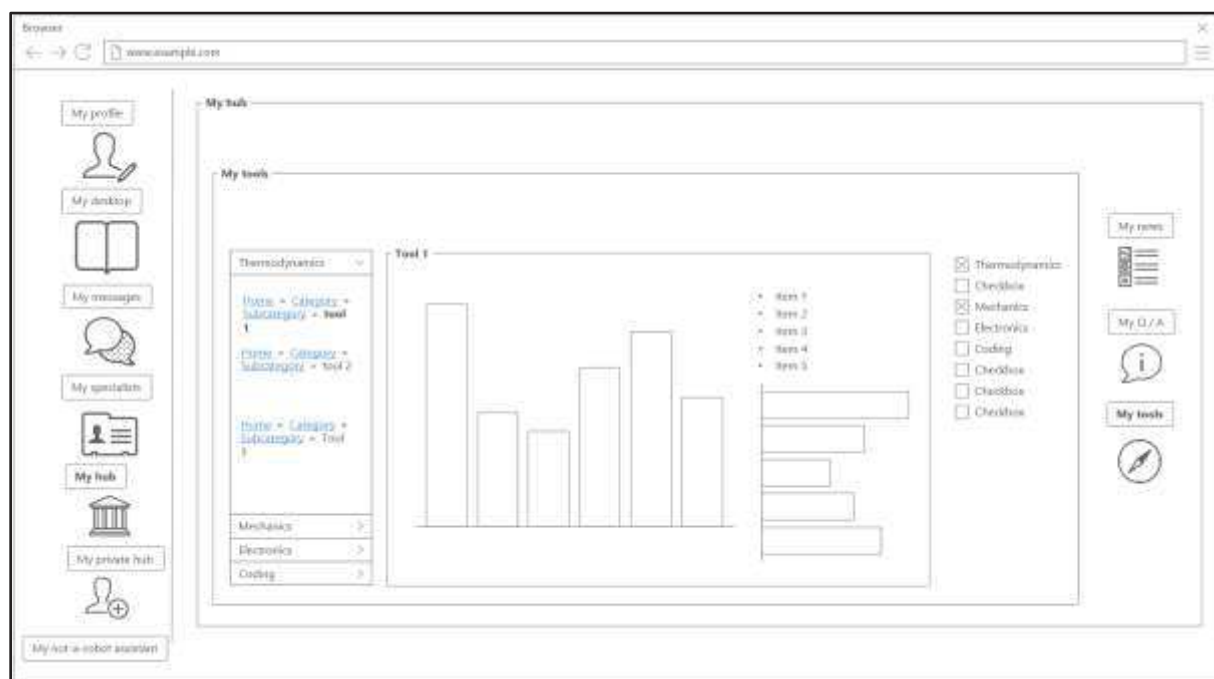
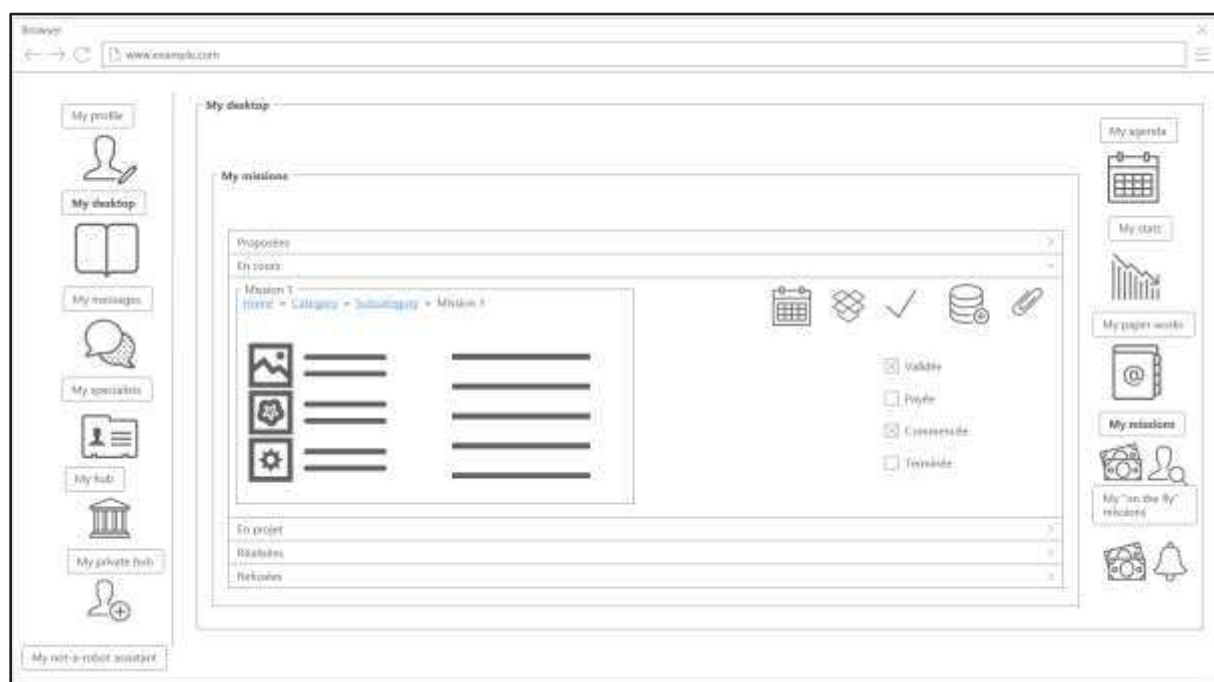
- SPF Economie, « Les plateformes actives en Belgique », disponible sur <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/economie-durable/economie-collaborative/les-plateformes-actives-en>
- SPF Economie, « Economie collaborative – liste des plateformes agréées », disponible sur <https://finances.belgium.be/sites/default/files/downloads/127-economie-collaborative-liste-plateformes-agreees.pdf>
- Dynamique mag, Vincent Huguet, Le phénomène Freelances ,disponible sur <http://www.dynamique-mag.com/article/phenomene-freelances.3870>
- Nextconomy, Ellen Saeys, Intérim, freelance ou temps partiel ? 87% des travailleurs sont partants pour un nouveau mode de travail, disponible sur <https://www.nextconomy.be/fr/2017/10/interim-freelance-ou-temps-partiel-87-des-travailleurs-sont-partants-pour-un-nouveau-mode-de-travail/>
- Lexpress, Bienvenue dans l'ère des hyper-narcissiques, Claire Chartier, avec Youness Bousenna, disponible sur https://www.lexpress.fr/actualite/societe/bienvenue-dans-l-ere-des-hyper-narcissiques_1608940.html
- PricewaterhouseCoopers, « Economie collaborative : prévision de 83 milliards d'euros de chiffre d'affaires en Europe d'ici 2025 », disponible sur <https://www.pwc.fr/fr/espace-presse/communiques-de-presse/2016/septembre/economie-collaborative-prevision-de-83-milliards-d-euros-ca.html>, 5 septembre 2016.
- Harvard Business Review, Les algorithmes plus forts que l'instinct, David M. Klieger, Nathan R. Kuncel, Deniz S. Ones, disponible sur

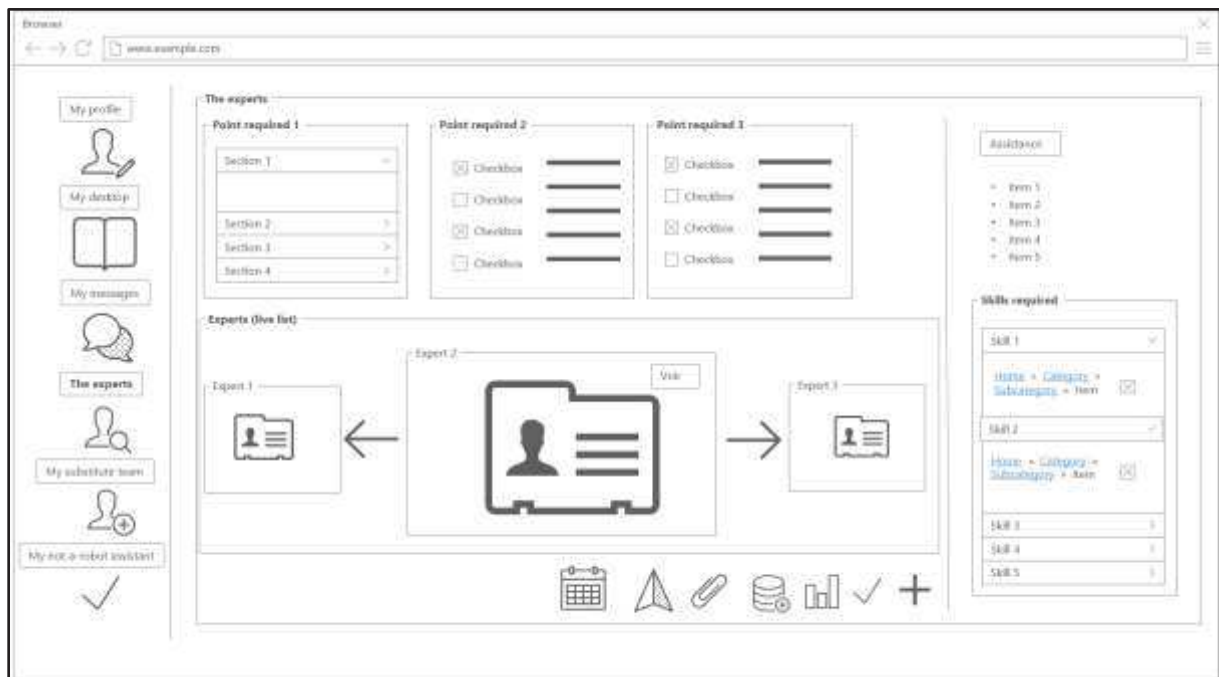
<https://www.hbrfrance.fr/magazine/2014/11/4824-les-algorithmes-plus-forts-que-linstinct/>

- Econosphères, Economie de plateforme : Quel modèle de régulation, Philippe Vanmuylder, Thaddée D'haegeleer, disponible sur <http://www.econospheres.be/Economie-de-plateforme-Quel-modele>
- La Tribune, Deliveroo, UberEats, Glovo... En grève, les coursiers dénoncent leur statut précaire, Anaïs Cherif, disponible sur <https://www.latribune.fr/techno-medias/start-up/deliveroo-ubereats-glovo-en-greve-les-coursiers-denoncent-leur-statut-precaire-784531.html>
- Cabinet Pwc, Communiqués de presse, disponible sur <http://www.pwc.fr/fr/espace-presse/communiqués-de-presse/2015/mai/le-marche-mondial-de-economie-collaborative-devrait-atteindre-pres-de-335-milliards-de-dollars-ici-a-2025-contre-15-milliards-en-2014.html>
- Le Monde, Avec 8,3 millions de voyageurs en France, Airbnb a battu ses records de fréquentation en 2016, Guy Dutheil, disponible sur https://www.lemonde.fr/economie-francaise/article/2017/04/06/avec-8-3-millions-de-voyageurs-en-france-airbnb-a-battu-tous-ses-records-de-frequentation-en-2016_5106651_1656968.html
- Entrepreneur, "Remove These Overused Words From Your LinkedIn Profile ASAP", Rose Leadem, disponible sur <https://www.entrepreneur.com/article/288628>
- Stackoverflow, <https://stackoverflow.com/jobs>
- Stackoverflow, <https://stackoverflow.com>
- Xmind, <https://www.xmind.net/fr>

Annexes

- Maquette ébauche produit





- **Fonctionnalités clés de l'ébauche produit**

1. My profile: page consacrée à la création de son profil. Le plus simple possible, avec mots clés qui serviront au tri pour faire le lien avec les autres fonctionnalités. Possibilité envisagée de « prendre automatiquement » les infos d'autres profils numériques existants, afin de ne pas devoir recréer de zéro un profil, au moins pour les infos de base (technique d'entrée sans friction)¹⁰⁷. Fonctionnalité côté expert et côté entreprise, mais proposé de manière adaptée pour chacune des catégories.
2. My desktop : Bureau de travail, reprend tout ce qui consiste aux missions et à leur gestion. Reprend les fonctionnalités agenda, statistiques, gestion administrative, missions et missions « on the fly ». Fonctionnalité côté expert et côté entreprise, mais proposé de manière adaptée pour chacune des catégories.
3. My agenda : Agenda avec synchronisation automatique en fonction des missions. Permet d'aider au tri des missions disponibles, afin d'avoir l'agenda le plus optimisé

¹⁰⁷Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary, livre "Platform revolution", W. W Norton & Company Inc, 2017, p.24

possible. Fonctionnalité côté expert et côté entreprise, mais proposé de manière adaptée pour chacune des catégories.

4. Mystats : Statistiques propres à l'expert. Permettant de contrôler ses indicateurs, son statut sur la plateforme, son bilan financier, son nombres de projets (en cours, passés,...), etc. Reprise de toute information disponible passée ou présente. Le statut représenterait le niveau de participation de l'expert sur la plateforme, ainsi que ses réussites. Point lié à la participation de l'expert sur les questions techniques sur la plateforme dans le hub, ou encore à la quantité de missions effectuées. Ceci afin d'essayer au mieux, à l'instar d'autres plateformes (par exemple « Stackoverflow »¹⁰⁸), de réaliser *l'auto-curation*, méthodologie de bonne gestion autonome de l'activité des utilisateurs de plateforme, par les utilisateurs eux-mêmes¹⁰⁹. Fonctionnalité côté expert et côté entreprise, mais proposé de manière adaptée pour chacune des catégories.
5. Mypaperworks : Gestion administrative. Factures, informations sur la réglementation en vigueur, etc. tout ce qui peut aider l'expert dans sa gestion administrative. Service gratuit, intégré à la plateforme. Fonctionnalité côté expert et côté entreprise, mais proposé de manière adaptée pour chacune des catégories.
6. My missions : Gestion des missions dites "long terme", à la différence des missions "on the fly" expliquées juste ci-dessous. Il s'agit de la proposition de valeur de base souhaitée dès le début du projet. On parle donc ici de la mise en relation des experts et des entreprises. Les mises en relation seraient efficaces grâce à l'utilisation de mots clés bien précis représentant entre autres les compétences proposées et recherchées. Possibilité de proposer une offre, de négocier et d'accepter la mission. Pourcentage pris sur les transactions effectuées. Fonctionnalité côté expert et côté entreprise, mais proposé de manière adaptée pour chacune des catégories.

¹⁰⁸Stackoverflow, <https://stackoverflow.com>

¹⁰⁹Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary, livre "Platform revolution", W. W Norton & Company Inc, 2017, p.182

7. Myspecialists : Comme le nom l'indique, on peut se créer une équipe de spécialistes. Un peu comme si on proposait plusieurs missions « on the fly », mais de manière privée à des experts avec qui on prendrait l'habitude de travailler. A voir comme une équipe d'experts sous-traitant numérique, qui prolongerait par exemple l'équipe d'un projet de manière officieuse. Pourcentage pris sur les transactions effectuées. Fonctionnalité côté expert seulement.
8. My messages : Gestion des messages, entre experts, avec les entreprises, etc. Rien de bien particulier ici. Fonctionnalité côté expert et côté entreprise.
9. My substitute team : Comme le nom l'indique, il s'agit de se constituer une équipe de remplaçants, afin d'anticiper les besoins en ressources humaines d'une entreprise. Ceci donc si quelqu'un est subitement en arrêt et qu'il faut le remplacer, ou si la charge de travail d'un projet peut augmenter exponentiellement sans trop prévenir. Une fois les critères rentrés, des remplaçants correspondant aux profils recherchés constitueront l'équipe. En fonction du calendrier partagé, si l'un de ses remplaçants n'est plus disponible, il est automatiquement remplacé par un autre, qui correspond également au même profil. La liste peut également être une liste avec des remplaçants plus ou moins prioritaires. Fonctionnalité côté entreprise. Service gratuit, intégré à la plateforme.
10. Myprivate hub : Dans le même ordre d'idée que le hub général, mais fonctionnant ici en privé. L'idée est de créer un espace de travail entre une même équipe de projet ou entre plusieurs équipes de projet. L'espace permettrait de stocker des documents, de communiquer, d'utiliser des outils propres à l'équipe, et donc de favoriser l'intelligence collective. Il s'agit donc d'une sorte de réseau local que les entreprises ont, mais ici pour des équipes qui ne font pas partie d'une même entreprise, car les membres seraient des freelances. Un espace de coworking numérique donc, comme des autres plateformes web proposent déjà, mais ici intégré au reste. Le service pourrait cependant être également utilisé par les équipes de projets au sein d'une même société. Fonctionnalité côté expert. Service gratuit, intégré à la plateforme, qui espère amener un maximum d'utilisateurs sur la plateforme.

11. The experts : Liste des profils d'experts, à disposition des entreprises, pour permettre le recrutement ou l'engagement, même si une mission n'est pas concrètement proposée. On profite des profils présents sur la plateforme et on les rend disponibles. Fonctionnalité côté entreprise. Service gratuit, intégré à la plateforme, qui espère amener un maximum d'entreprises sur la plateforme. Celles-ci en sachant que la plateforme est une communauté active de profils techniques, une ruche à talents.

12. My not-a-robot assistant: Assistance humaine. On veut ici compléter les simples fonctionnalités automatisées en apportant un plus. L'idée n'est pas forcément d'avoir des assistants prêts à répondre aux questions techniques relatives à l'utilisation de la plateforme, mais bien à y faire de la facilitation entre experts et entreprises. Elle permet, à la demande, la recherche active de profils, la négociation des contrats, la vérification des compétences demandées et requises, une aide administrative ou encore des entretiens avec les profils envisagés en amont. Fonctionnalité côté expert et côté entreprise, mais proposé de manière adaptée pour chacune des catégories. Service premium, à la demande où moyennant une souscription.

