

# Les places de marché ou le paradigme de la masse critique

---

## Préambule

*Il y a quelques mois on m'a proposé d'animer une table ronde sur les places de marché suite à mon expérience pratique sur le sujet. Pris au dépourvu, j'ai du improviser en relatant les expériences que j'avais pu rencontrer sur [Fotolia](#) ces dernières années et que je redécouvrais avec [Zilok](#). Les concepts et les exemples étaient là, le tout manquant de coordination et le sujet m'intéressant, j'ai décidé de coucher sur le papier les quelques idées qui étaient ressorties en m'appuyant aussi souvent que possible sur des cas concrets et des expériences vécues.*

## Table des Matières

Introduction.....	3
Notion de Masse critique .....	3
Le dilemme de l'œuf et de la poule ? .....	4
Obtention de la masse critique .....	4
Partir d'une base ou d'un réseau existant .....	4
Réduire les barrières .....	5
Simplifier les processus .....	5
Différents types de masse critique.....	6
Masse critique instable .....	6
Masse critique globale .....	6
Masse critique locale.....	7
Le cap de la masse critique .....	7
Les effets pervers .....	8
Effet de dilution.....	8
Coût de l'offre.....	8
Les remèdes.....	9
Limiter le dépôt .....	9
Complexifier les processus.....	9
Installer des barrières.....	9
Qualifier l'offre .....	9
Imposer l'exclusivité .....	10
Conclusion .....	10

## Introduction

Une place de marché est définie sur Internet comme une plateforme (un site web) permettant la mise en relation d'une offre et d'une demande. Les personnes proposant l'offre sont appelées des fournisseurs (ou des contributeurs) et la demande est constituée par les clients. Les fournisseurs proposent aux clients des biens (matériels ou immatériels) ou une prestation contre une rémunération. Une place de marché Internet liste les biens ou les services proposés, permet la mise en relation des clients avec les fournisseurs et éventuellement facilite les transactions entre les parties.

La plus célèbre place de marché est Ebay qui met en relation des vendeurs (l'offre) et des acheteurs (la demande). Ebay n'est pas la seule place de marché, beaucoup de nouveaux concepts émergent comme les places de marché de l'artisanat (Etsy), de la photo (Fotolia), du prêt (Prosper), de la location (Zilok), du service (Freelance), de l'emploi (Monster) et dans bien d'autres domaines encore.

Les sites de partage de contenu comme Youtube pour la vidéo ou Flickr pour la photo par exemple, même s'ils ne sont pas orientés vers un modèle transactionnel peuvent être assimilés à des places de marché, les contributeurs constituant l'offre, les visiteurs la demande.

## Notion de Masse critique

La masse critique correspond à la taille nécessaire que doit obtenir une place de marché pour être, d'une part, efficace, c'est-à-dire apporter un double bénéfice pour l'offre et pour la demande, d'autre part créer un avantage concurrentiel. La masse critique est l'élément fondamental de la place de marché, elle traduit la viabilité de son concept et constitue un élément fondateur de sa pérennité.

Pourquoi Ebay n'a pas été détrôné depuis des années et pourquoi personne n'ose, encore aujourd'hui, s'attaquer à Ebay de manière frontale ?

Car Ebay, avec ses dizaines de millions de membres, a largement atteint une masse critique d'utilisateurs permettant d'assurer à un vendeur la plus grande chance de vendre son bien et à un acheteur de combler son besoin de manière optimale. Il ne serait pas raisonnable d'aller acheter ailleurs ou d'aller vendre ailleurs.

Le même raisonnement peut être appliqué aux sites de partages de vidéos par exemple comme Youtube ou Dailymotion. Une masse critique d'utilisateurs garantit d'une part à un contributeur que la visibilité de sa vidéo sera maximale et, maximise d'autre part les chances pour un visiteur de trouver la vidéo qu'il recherche.

## Le dilemme de l'œuf et de la poule ?

Qui de la poule ou de l'œuf est venu le premier ? Qui de l'offre ou de la demande doit venir la première, c'est le dilemme de la masse critique. Tant que l'offre n'est pas présente, la demande n'est pas satisfaite, tant que la demande n'est pas présente, l'offre n'est pas satisfaite.

Pour prendre l'exemple concret de notre site de location, Zilok, il nous faut un minimum de biens disponibles à la location afin que les locataires trouvent ce qu'ils cherchent et un minimum de locataires pour inciter les propriétaires à mettre leurs biens à louer afin de leur assurer un revenu acceptable.

Contrairement à la célèbre question ici la réponse est plus claire, il faut commencer par l'offre car, si on peut imaginer une offre sans demande, le contraire n'est pas concevable. Le défi sera donc la recherche du juste équilibre, du point critique où l'on décidera que l'offre étant suffisante, c'est vers la demande qu'il faut se tourner.

Le cas Fotolia est intéressant à ce sujet. En tant que banque d'images généraliste, nous nous demandions quel était le nombre d'images nécessaires avant de pouvoir sérieusement envisager une communication vers les clients. Nous avons jugé, empiriquement, que 100 000 images étaient le cap à atteindre afin de ne pas frustrer les acheteurs. C'est seulement à partir de ce point que nous avons décidé de communiquer vers nos clients. Il a fallu plusieurs mois avant de franchir cette étape et, plus tard, nous avons découvert qu'étant donné l'environnement concurrentiel, ce nombre ne serait pas suffisant. Il fallait continuer une stratégie d'acquisition agressive.

Nous nous concentrerons davantage sur la formation de l'offre dans cet article même si celle-ci est conditionnée, comme nous l'avons dit, par le volume de la demande. En effet, la constitution de la demande correspond plus aux formes traditionnelles du marketing et de la communication. Remplir ou créer un besoin, apporter un réel avantage compétitif, communiquer vers le plus grand nombre, fidéliser, innover doivent constituer les piliers forts de votre stratégie. La création de l'offre sans le soutien d'une demande existante constitue, quant à elle, de nouveaux enjeux.

## Obtention de la masse critique

La question de l'obtention de cette masse critique est décisive puisqu'elle va conditionner le succès du site d'après le cercle vertueux dont nous avons précédemment parlé. Le point critique étant dépassé, il n'est plus nécessaire véritablement de se concentrer sur l'acquisition l'ensemble des ressources doit être orienté vers la demande.

Il n'existe pas de solutions miracles pour atteindre une taille critique, c'est une réunion de facteurs comme l'intérêt du concept, son originalité, le timing. Cependant pour atteindre une taille critique sur Internet, il faut savoir être opportuniste sans quoi la tâche devient difficile.

## Partir d'une base ou d'un réseau existant

La façon la plus simple d'obtenir une masse critique rapidement est de partir d'une base de données existante, tirée du monde physique ou bien par acquisition d'une base existante. Cette solution permet de déclencher le levier de la demande tout en disposant d'une collection minimale de

produits permettant de crédibiliser le concept aux yeux des nouveaux contributeurs et de les inciter à participer.

Certains concurrents de Fotolia par exemple sont partis directement d'une base d'images existantes soit par numérisation de fonds photographiques soit par achat d'une petite banque d'images indépendante. Il est aussi certainement probable dans le domaine de l'emploi que les sites émergents démarrent avec un fichier de profil récupérés par différents moyens.

Augmenter rapidement la taille de son offre en se basant sur un réseau existant est la stratégie que nous avons élaborée avec Zilok. Si la location entre particuliers est inexistante dans le monde physique, il en est pas de même de la location professionnelle qui représente un énorme marché de plus de 22 milliards en France et plus du triple aux Etats-Unis. De gros acteurs du marché professionnels possèdent déjà des infrastructures lourdes et un maillage géographique impressionnant. Il est donc possible par exemple via un partenariat avec un gros loueur professionnel d'enrichir sa base de plusieurs centaines de milliers d'objets à louer en quelques semaines.

Il faut souligner cependant que l'acquisition d'une base existante ou l'appropriation d'un réseau à des coûts notamment liés à l'achat de l'information, son traitement et son intégration et nécessite donc un investissement préalable.

## Réduire les barrières

Le processus de soumission est généralement consommateur de temps pour un contributeur. Toute mesure qui viendrait perturber l'exécution de ce processus est critique. Les frais d'insertion même s'ils font partie intégrante de la politique tarifaire, sont à proscrire. La barrière psychologique du payant et l'acte de paiement en lui-même peuvent créer des freins significatifs. Il est conseillé de rendre gratuite la soumission des offres au moins pendant la formation de la masse critique au risque de ne pas pouvoir réellement juger la propension de l'offre à se construire. Il peut même être intéressant de motiver financièrement les contributeurs à fournir du contenu pour dynamiser ou accélérer la constitution de la masse critique.

Sur Fotolia, un an après le lancement nous commençons à obtenir une masse critique nous permettant d'offrir à nos clients un éventail intéressant d'images. Mais au regard de nos concurrents, implantés depuis plus longtemps sur le marché, notre banque d'image était encore trop réduite pour rivaliser. Nous avons donc décidé pendant quelques mois de rémunérer les contributeurs, les effets escomptés se sont produits, en quelques semaines nous avons rejoint le peloton de tête et obtenu les quelques centaines de milliers d'images qui nous assuraient une visibilité sur le marché. Il aurait été bien plus cher de payer les frais de communication/marketing nécessaires pour obtenir les mêmes résultats.

## Simplifier les processus

Il est évident que plus les processus d'acquisition seront optimisés et rapides, plus faible sera la résistance des utilisateurs à contribuer. Les internautes sont pressés et extrêmement sollicités donc tous les moyens mis en œuvre pour simplifier et accélérer la mise en ligne des produits contribueront à augmenter les chances d'atteindre rapidement la masse critique. Des formulaires clairs et concis comme ceux de Digg.com, des outils automatiques comme la lecture de code barre chez

Priceminister.fr qui remplit le détail d'un produit à votre place ou l'outil d'invitation de Facebook qui envoie à vos contacts des invitations ont été à l'origine ou plus modestement ont contribué au succès de ces services.

Sur Fotolia, nous avons très rapidement mis en place la possibilité pour les photographes d'une part d'envoyer directement un batch de photos via FTP, d'autre part d'intégrer directement les informations d'indexation dans leurs images (IPTC) afin de leur simplifier l'étape fastidieuse de l'indexation. Après la mise en ligne de ce processus, nous avons vu rapidement le nombre d'images déposées par jour s'envoler.

## Différents types de masse critique

Chaque business est singulier et donc chaque masse critique est un défi nouveau avec ses propres spécificités. Cependant on peut remarquer trois particularités qui font naître des opportunités ou qui lèvent des barrières.

### Masse critique instable

L'offre qui induit la masse critique peut être de deux ordres, une offre permanente ou une offre temporelle. L'offre permanente correspond aux produits dont le contenu est intemporelle (ou quasiment), c'est-à-dire qui n'a pas de date de péremption.

L'offre d'Ebay est temporelle car les enchères sont limitées dans le temps et un objet vendu est retiré du site, l'offre de Monster.com l'est aussi car une offre d'emploi est vacante pendant une durée donnée.

Zilok et Fotolia sont à l'opposé des modèles d'offre permanente. Sur Fotolia nous ne vendons pas les images elles-mêmes mais des licences sur ces images, une fois qu'une image est « vendue » elle reste donc dans la banque d'image. Sur Zilok, lorsqu'une location est effectuée sur un bien celui-ci reste disponible, à l'exclusion des jours de réservation, c'est le principe même de la location.

Cette caractéristique de l'offre a une influence non négligeable sur la formation d'une masse critique. Une masse critique instable, c'est-à-dire associée à une offre temporelle, sera plus complexe à mettre en œuvre car la notion de temps entre en jeu. Le temps d'atteinte de la masse critique devra être inférieur au temps de validité du produit aux risques que l'offre se réduise et que les contributeurs se découragent.

On ne compte plus les fois où un photographe sur Fotolia ou un propriétaire d'un bien sur Zilok nous a contacté pour se plaindre d'un manque d'activité sur le site. Si le produit qu'il avait mis en ligne avait dû périmer, il ne nous aurait pas donné une deuxième chance...

### Masse critique globale

L'internationalisation d'une place de marché est une étape logique dans la stratégie de déploiement. On distingue alors les places de marchés dont la masse critique est simplement internationalisable et les autres où tout le processus de construction de masse critique doit être renouvelé en partant de zéro. Le second cas est souvent rencontré quand la spécificité de l'offre dépend clairement de la langue, de la culture ou du positionnement géographique. Un site comme Ebay par exemple entre

dans la deuxième catégorie dans laquelle la masse critique doit être reconstruite pour chaque nouvelle pénétration dans un nouveau pays. Ainsi Ebay a mise en place une forte stratégie d'acquisition lors de son internationalisation en rachetant systématiquement le ou les acteurs locaux (comme marktplaats.nl aux Pays-bas ou ibazar.fr en France).

Les places de marché proposant une offre constituée de produits dématérialisés à forte valeur créative rentrent souvent dans la première catégorie. L'expansion internationale rapide de Fotolia a été motivée d'ailleurs par cet aspect. Une image est par essence un contenu facilement exportable. Nous n'avons finalement qu'à eu à mettre en place un système de traduction par dictionnaire pour que les images référencées dans une langue soient disponibles directement dans les autres langues. Cette opportunité a été très bénéfique à la création de la première masse critique, pendant les premières années ce sont les contributeurs américains (pays où la photographie d'illustration est plus reconnue) qui ont fourni du contenu à la demande européenne. Aujourd'hui encore lorsque nous lançons un nouveau pays comme dernièrement le Japon, nous concentrons la totalité de notre communication sur la vente plutôt que sur l'acquisition. Cette dernière, importante pour les spécificités locales des images, s'activera sans effort par la popularité du site.

## Masse critique locale

Si on l'a vu qu'une masse critique qui n'est pas globalisable pose déjà une barrière à l'internationalisation, une offre de contenu pour laquelle l'emplacement géographique est un facteur important lève de nouvelles barrières. Il va falloir pour un même pays construire des masses critiques de façon locale. Si ce scénario n'était pas envisageable il ya encore quelques années la popularisation de l'Internet rend aujourd'hui la formation de masse critique locale envisageable.

Yelp, un site américain permettant de recommander les hôtels et les restaurants, est un des premiers exemples de mise en place de masse critique locale. Pour relever ce défi, ils ont choisi une approche locale intéressante en commençant par San Francisco puis en s'élargissant progressivement de ville en ville à l'intérieur des Etats-Unis.

Zilok constitue un sacré défi en termes de masse critique locale. Lorsque vous cherchez une perceuse à louer, vous n'êtes pas prêt à vous déplacer de plus de quelques kilomètres. Afin d'obtenir une masse critique il va falloir que chaque zone géographique (de quelques dizaines de kilomètres carrés maximum) propose un éventail de biens couvrant au moins les produits les plus recherchés. Nous comptons sur une forte couverture médiatique et sur une croissance rapide afin de pouvoir réussir ce challenge aussi bien en France par exemple qu'aux Etats-Unis où chaque état fait la taille d'un pays.

Le concept de masse critique locale lève d'ailleurs de nouveaux enjeux en terme d'équilibre entre offre et demande, à une offre locale doit répondre une demande locale homogène. Nous avons aujourd'hui des solutions que nous allons implémenter dans les prochains mois à ce niveau.

## Le cap de la masse critique

Lorsque la masse critique a été atteinte, le cercle vertueux se met en place. L'offre satisfait la demande, la demande est alors encouragée et augmente pour satisfaire d'autant plus l'offre. La taille critique est atteinte, une augmentation régulière, si non exponentielle, de la base de données apparait.

## Les effets pervers

Rapidement vous allez être confronté à une situation nouvelle, un deuxième effet critique intervient. L'offre peut devenir trop importante créant deux effets pervers, la dilution de l'offre si la demande n'évolue pas en conséquence et le coût de l'offre. Il va falloir alors juger si la taille de votre offre ne connaît pas une valeur critique à partir de laquelle elle n'apporte plus aucune valeur ajoutée à la demande ou du moins cette valeur ajoutée n'est plus suffisante pour contrebalancer les effets négatifs induits par cette taille trop importante.

### Effet de dilution

Si la demande n'évolue plus aussi vite que l'offre, un effet de dilution va intervenir qui va avoir comme principal effet de décourager l'offre, donc de ralentir la croissance de celle-ci et qui pourrait même avoir des effets particulièrement néfastes sur l'équilibre de la place de marché. Un juste dosage est alors nécessaire afin d'aligner la croissance de la demande sur celle de l'offre. Cette opération peut être réalisée en jouant donc sur deux leviers, celui de la demande, en cherchant à l'accroître et celui de l'offre, en cherchant à stabiliser voire à réduire sa croissance.

Sur Fotolia, le dépassement de la masse critique, à peu près un an après le lancement, s'est soldé par une explosion de l'offre. Le nombre d'images a rapidement augmenté, le nombre de clients aussi mais à une vitesse inférieure, induisant alors une réduction sensible du revenu moyen par contributeur et donc une baisse de motivation chez ceux-ci. Il nous a fallu vite réagir en recentrant l'ensemble de la communication exclusivement sur la vente d'images de manière à freiner la croissance de l'offre et à augmenter celle de la consommation d'images. Nous avons pour objectif (purements psychologique) que le nombre de photos vendues par jour soit au moins égale au nombre de photos reçues. Cette transition s'est faite lentement et ce n'est qu'au bout de la fin de la deuxième année que nous avons atteint puis dépassé notre objectif avec comme contrainte que l'on s'était fixé, celle d'arriver à ce point uniquement en encourageant la vente sans essayer de freiner l'acquisition.

### Coût de l'offre

Une croissance ou une taille trop importante de l'offre peut engendrer des coûts supérieurs à la valeur ajoutée induite. Ces coûts peuvent être directs comme des coûts de stockage (hébergement de contenu lourd), des coûts de bande passante (ex : Youtube), des coûts processeurs (taille des bases de données, traitement des informations reçues), des coûts de traitement (lié par exemple à la modération ou au contrôle) ou des coûts indirects liés aux risques (augmentation des litiges) ou la médiocratisation du contenu. En effet un des effets pervers d'une base trop importante est de diluer le bon contenu dans du tout venant pouvant créer un effet très grave sur la demande.

Pour équilibrer l'offre et la demande, on peut donc comme on l'a dit augmenter la demande via l'ensemble des moyens de communication et de marketing disponible ou chercher à diminuer sensiblement la croissance de l'offre tout en induisant des effets bénéfiques indirects.

## Les remèdes

### Limiter le dépôt

La solution la plus radicale est certainement la moins conseillée est celle de limiter purement et simplement la contribution en fixant une limite par utilisateur et par une unité de temps. Le concurrent de Fotolia, Istockphoto, a mis en place cette pratique en limitant à quelques dizaines le nombre d'images téléchargeables par un contributeur. Cette politique est dangereuse car elle peut être perçue comme une non capacité à gérer la charge de l'offre mais peut induire des effets positifs en créant une forme de privilèges. En faisant varier cette limite selon les « qualités » du contributeur, cette solution peut aboutir à une bonification de l'offre.

### Complexifier les processus

Le processus de soumission doit être limité à son minimum pendant le temps de formation de la masse critique. Après il peut être intéressant, dans une politique de qualification de son offre si il ya création d'un réel avantage pour la demande, de complexifier le processus de soumission en requérant par exemple de manière obligatoire des informations supplémentaires. En ajoutant des obstacles à la soumission on réduit de facto leurs nombres mais cela peut aboutir à une meilleure qualification.

Sur Fotolia par exemple, si dans un premier temps le nombre de mots-clés obligatoires pour décrire une image était de trois minimums nous l'avons forcé à sept dès l'atteinte de la masse critique afin de mieux qualifier le contenu et ainsi d'augmenter la pertinence des recherches aux bénéficiaires des clients. On a d'ailleurs dans un troisième temps limité ce nombre à 50 pour éviter une déqualification de l'offre à cause du spamdexing.

### Installer des barrières

Une stratégie orientée frais d'insertion demande une bonne connaissance de son offre au risque de sérieuses déconvenues. Les frais d'insertion peuvent être envisagés comme une composante nécessaire d'un business model et peuvent avoir pour effet indirect d'améliorer la qualité de l'offre à la fois au niveau de la qualité du contenu qu'à son référencement. Lorsqu'il faut payer pour soumettre un contenu, on fait en sorte qu'il soit adapté à la demande et on mettra tout en œuvre pour qu'il soit vendu.

Sur Zilok, nous avons prévu dans notre business model de facturer des frais d'insertion récurrent dès que l'on jugera que la masse critique a été atteinte. Ces frais d'insertions très faibles ont été notamment considérés pour avoir un contenu qualifié et indirectement pour sécuriser l'ensemble du processus. Une étape de paiement dresse effectivement un obstacle à la fraude.

### Qualifier l'offre

Pour limiter l'offre et la bonifier dans le même temps une qualification à priori et posteriori de l'offre peut être envisagé. Une manière de réduire la taille de l'offre est de se confronter à la base existante ou aux nouvelles soumissions en effectuant un tri qualitatif. Ce traitement peut être effectué manuellement ou de façon automatique selon la taille de l'offre et le type de sélection. La modération de l'offre a pour avantage l'éducation des contributeurs et une amélioration à terme de la qualité des contenus. Le risque est de décourager les contributeurs en refusant leurs contenus alors que l'effort de soumission a déjà été effectué. De plus, l'appréciation qualitative restant soit

subjective lorsqu'elle est manuelle soit biaisée lorsqu'elle est automatique des tensions peuvent naître sur la pertinence de la sélection.

Depuis l'origine de Fotolia nous avons mis en place un processus de modération avant publication. Chaque image soumise est contrôlée et les images ne satisfaisant pas les pré-requis légaux ou les critères de qualité sont rejetés. Si le contrôle de l'aspect légal a toujours été draconien, nous avons élevé nos standards de qualité au fur et à mesure de l'étoffement de l'offre pour accroître la qualité du contenu continuellement.

### **Imposer l'exclusivité**

Lorsque la masse critique est atteinte, il peut être intéressant de qualifier sa base au niveau exclusivité en contraignant le contenu de l'offre à n'être disponible que sur sa place de marché afin de renforcer son avantage compétitif.

Le plus gros concurrent de Fotolia et le leader du marché, Istockphoto, a très tôt mené une politique d'exclusivité afin d'obtenir une base avec du contenu unique et de qualité. Sur Fotolia même si nous avons misé très tôt sur l'exclusivité, notre position de challenger, ne nous a pas permis dans un premier temps de positionner notre stratégie à ce niveau.

## **Conclusion**

Les solutions proposées permettent d'amorcer ou d'accélérer le processus d'obtention de la masse critique mais exigent cependant une croissance organique (naturelle) de l'offre, induite par l'intérêt de votre modèle. Si votre concept ne séduit pas l'offre, il est peu probable, même en mettant en place les systèmes les plus optimisés, que vous atteignez une taille nécessaire pour satisfaire la demande.

Nous avons discuté de la masse critique comme un nombre magique sans jamais donner d'outils pour en calculer la valeur. Il serait intéressant de se pencher sur un modèle de calcul de ce chiffre en n'oubliant jamais que l'approche empirique est souvent la plus adaptée.