



UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

**Les plateformes numériques multifaces : Analyse stratégique du modèle d'affaire
publicitaire et de ses externalités**

Mémoire présenté comme exigence partielle

en

Sciences de la gestion (Stratégie)

Par

Romain Laugénie

Février 2024

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je tiens à exprimer ma profonde gratitude envers mon directeur de mémoire, le Professeur Kamal Bouzinab, pour sa confiance, son soutien inestimable et son accompagnement tout au long de ce travail de recherche. Ses conseils avisés, sa rigueur scientifique et sa disponibilité m'ont permis de mener à bien ce projet et de progresser en tant qu'étudiant. Je souhaite également remercier les membres du jury, pour l'honneur qu'ils me font en acceptant d'évaluer mon travail et pour leurs précieuses remarques qui contribueront à l'amélioration de ce mémoire. Mes remerciements s'adressent également à l'ensemble des professeurs et enseignants de l'Université du Québec à Montréal (UQÀM) et de l'option stratégie de la Maîtrise en science de la gestion, pour leur encadrement, leurs échanges fructueux et la qualité de l'environnement pédagogique qu'ils ont su créer. Je tiens à exprimer ma reconnaissance envers mes camarades de promotion et amis, pour leur soutien, leur camaraderie et les moments de partage qui ont jalonné ces années de Master. Leurs encouragements et leur amitié ont été des ressources précieuses pour traverser les moments de doute et les difficultés inhérentes à la réalisation d'un mémoire. Enfin, je tiens à exprimer ma profonde gratitude à ma famille et à mes proches pour leur amour, leur soutien inconditionnel et leur confiance tout au long de ce parcours. Sans eux, je n'aurais pas pu surmonter les obstacles et les défis qui se sont présentés à moi. Je dédie ce mémoire à Sébastien, Halima, Mona et Younes, pour leur présence indéfectible et leur soutien inébranlable.

RÉSUMÉ

Au crépuscule du 21^e siècle, internet a bouleversé le quotidien d'une grande partie de la population mondiale. Ce faisant, le monde des affaires ne fut pas épargné par cette révolution technologique. La numérisation de l'économie est un phénomène grandissant et omniprésent aujourd'hui. De ce ciel numérique se sont dégagés plusieurs nuages dominants : les plateformes multifaces. On y retrouve des mastodontes de l'économie mondiale tels que Google, Twitter, Meta, Amazon et Uber entre autres. Ces géants d'internet occupent une place prépondérante dans l'échiquier commercial mondial et présentent de toutes nouvelles caractéristiques managériales et stratégiques. Objet de nombreuses interrogations et controverses, ces plateformes redistribuent les cartes quant à la manière de capturer de la valeur, offrir des services et dégager des revenus. Certaines de ces plateformes ont un fonctionnement bien particulier : le modèle d'affaires publicitaire. Dirigé vers une gratuité de service quasi totale, ce nouveau modèle d'affaire propre au numérique présente des particularités et distinctions encore relativement peu comprises. L'objectif premier de cette étude est d'éclaircir le nuage de confusion autour de ce type de modèle d'affaires en effectuant une analyse stratégique approfondie pour en soulever les enjeux et principes majeurs. Dans un second temps, ce travail cherchera à identifier et corréliser certaines des externalités négatives qu'un tel modèle produit. Finalement, un objectif annexe de cette étude vise à trouver des modèles d'affaires alternatifs permettant de mitiger et limiter les externalités identifiées. À l'aide d'une revue de littérature robuste et concise sur des concepts tels que le modèle d'affaires, les plateformes multifaces ou encore les externalités, nous avons obtenu un socle fiable pour ensuite adopter la méthode d'étude de cas de Yin dans le but d'examiner le modèle d'affaire d'une entreprise en particulier, soit l'entreprise Meta. Anciennement connue sous le nom de Facebook Inc., Meta est une entreprise américaine de technologie spécialisée dans les réseaux sociaux, les services de messagerie et les plateformes de réalité virtuelle et augmentée. Fondée en 2004 par Mark Zuckerberg et d'autres étudiants de l'Université de Harvard, l'entreprise a commencé comme un simple réseau social pour les étudiants, mais s'est rapidement étendue à un public mondial pour devenir un des acteurs majeurs du secteur des plateformes numériques. L'étude du cas de Meta à l'aide de la méthode "within-case" a permis de relever plusieurs grands principes

quant au mécanisme du modèle d'affaire publicitaire, notamment ceux consistant à 1) générer des revenus grâce à la publicité ciblée ; 2) se concentrer sur l'engagement des utilisateurs pour attirer les annonceurs ; 3) utiliser des algorithmes pour hiérarchiser et personnaliser le contenu et ; 4) Collecter des données massives sur les utilisateurs pour permettre une publicité ciblée. L'identification de ces grands principes a permis d'y corréler plusieurs externalités négatives tel que le manque de protection des données et de la vie privées, l'addiction et l'utilisation excessive de la plateforme, la production de désinformation, polarisation et appât à click, ainsi que certains effets néfastes sur la santé mentale (anxiété, dépression et trouble du sommeil, etc.). Finalement, les modèles alternatifs retenus furent : le modèle Freemium, le modèle par abonnement et le modèle outils et services premium pour entreprises.

MOTS-CLÉS

Plateforme numérique ; Plateforme multiface ; Réseaux sociaux ; Modèle d'affaire ; Analyse stratégique ; Service numérique ; Gratuité ; Revenus publicitaires ; Externalités ; Désinformation ; Collecte de données ; Économie de l'attention ; Algorithmes

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements	2
Résumé	3
Mots-clés	4
Table des matières	6
Liste des figures	8
Liste des abréviation et acronyme	9
Introduction	10
CHAPITRE 1 : Contexte, problématique, objectifs et question de recherche	13
1.1 : Les plateformes numériques : leur nature, leur évolutions et les enjeux qu'elles impliquent	14
1.1.1 L'avènement de géants d'internet et du phénomène des réseaux sociaux	14
1.1.2 L'émergence des services digitaux gratuits	15
1.1.3 Les plateformes multifaces (multisided) et les revenus publicitaire : l'importance des interfaces et du marché des annonceurs	16
1.1.4 Les différents problèmes et enjeux sociaux et éthiques autour des plateformes multifaces et des réseaux sociaux	17
1.1.5 Un manque de clarté théorique autour des MSP numérique et le modèle d'affaire publicitaire	18
1.2 : Objectifs et portée du travail de recherche	19
1.2.1 Objectifs du travail et question de recherche	19
1.2.2 Portée du mémoire	20
1.2.3 Axes et question de recherche	21
CHAPITRE 2 : Revue de littérature et cadre théorique	22
2.1 : Introduction et plan de section	22
2.2 Revue de littérature	24
2.2.2 : Les modèles d'affaires	24
2.2.3 : Innovations théoriques récentes du modèle d'affaires	31
2.2.4 : Les plateformes numérique multifaces	36
2.2.5 : L'Économie de l'attention	43
2.2.6 : Diverses théories du champ de la stratégie	46
2.2.7 : Les externalités produites par les MSP	56
2.2.8 : Les réseaux sociaux numériques	59
2.3 Conclusion de la revue de littérature	61
2.4 Cadre théorique	62
CHAPITRE 3 : Cadre Méthodologique	66
3.1 Position et choix épistémologiques :	66
3.2 Choix de la méthode et collecte des données	67
3.2.1 L'étude de cas comme stratégie de recherche	67
3.2.2 Type de cas, unité d'analyse et échantillonnage de comparaison	71
3.2.3 Développement du cas et collecte de données	75
3.3 Méthode d'analyse des données collectées	79

	7
3.3.1 Choix de la méthode	80
3.3.2 Structure de l'analyse	81
3.3.3 Comparaison avec la littérature actuelle	84
3.4 Conclusion et synthèse	84
CHAPITRE 4 : Analyse et présentation des données issues de l'étude de cas META	86
4.1: Présentation des données : META	86
4.1.1 : Présentation de l'unité d'analyse META	86
4.1.2 : META comme plateforme multiface numérique	94
4.1.3 : Conclusion	96
4.2 : Analyse des donnée du cas META	97
4.2.1 : Modèle publicitaire chez META	97
4.2.2 Diagnostic du modèle d'affaires de META	97
4.3 : Externalités produites par META	105
4.3.1 Externalités positives produites par META :	106
4.3.2 Externalités négatives produite par META :	108
4.4 Conclusion	112
CHAPITRE 5 : Discussion, contributions et limites de la recherche	113
5.1 Introduction	113
5.2. Les principes fondamentaux d'un modèle publicitaire d'une MSP	114
5.3 Les externalités issues des principes fondamentaux d'un modèle d'affaires basé sur les revenus publicitaires	118
5.3.1 Impact et externalités négatives liées aux principes fondamentaux relevés dans l'analyse de cas	118
5.3.2. Équilibre des externalités	120
5.4 Modèles alternatifs	124
5.4.1 Modèle alternatif basé sur les abonnements	124
5.4.2 Modèle alternatif de type "Freemium"	126
5.4.3 Modèle basé sur les revenus des outils et services premium pour entreprise	127
5.4.4 Conclusion de notre discussion	128
5.5 Contribution théorique	128
5.6 Contribution pratique	129
5.7 Limites et contraintes	129
5.8 Pistes de recherche future	131
Conclusion Générale	132
Bibliographie	133

LISTE DES FIGURES

Figure 1.1 : Composition du PIB des grand puissances par secteur	10
Figure 1.2 : Les plus grandes capitalisations boursières en 2021.....	11
Figure 2.1 : La relation intégration/innovation du modèle d'affaire de Timmers(1998).....	24
Figure 2.2 : Le modèle d'affaire selon Teece (2010).....	25
Figure 2.3 : Le modèle d'affaire selon Hammel et Trudel (2001).....	28
Figure 2.4 : L'innovation ouverte de Chesbrough (2003).....	31
Figure 2.5 : Le Marché d'échange latéral de Perren et Kozinets (2018).....	34
Figure 2.6 :La visualisation des effet de réseaux d'une plateforme multiface selon Beckmann.....	37
Figure 2.7 : Les effets de réseaux selon Burt (1995).....	46
Figure 2.8 : Théorie des réseaux selon Jones et al (1997).....	47
Figure 2.9 : Les capacités dynamiques selon Grant (1996).....	49
Figure 2.10 : Théorie de ressources-compétences selon Makadok (2001).....	51
Figure 2.11 : Théorie des coût de transactions de Williamson (1991).....	54
Figure 2.12 : Exemple d'externalités en macroéconomie.....	56
Figure 2.13 : Cadre de la Problématique de Recherche.....	63
Figure 3.1 : Processus d'une étude de cas selon Yin (2014).....	67
Figure 3.2 : Type de source de données selon Yin (2003).....	76
Figure 5.1 : Modèles d'affaires basés sur les revenus publicitaires des MSP : principes clés et externalités.....	121
Figure 5.2 : Modèle alternatifs (par abonnement).....	124

LISTE DES ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES

MSP = Multisided platform (plateforme multiface)

GAFAM = Google, Amazon, Facebook, Apple, Microsoft

E-commerce = Commerce en ligne

CA = Cambridge analytica

IA = Intelligence artificielle

Ad-based = Basé sur les revenus publicitaires

RGPD = Règlement Général sur la Protection des données

PME = Petites et Moyennes Entreprises

FOMO = Fear Of Missing Out (La peur de passer à côté)

CGU = Contenu Généré par les Utilisateurs

ATT = App Tracking Transparency (Transparence du suivi de l'application)

Clickbait = Appât à clics

Fake news = Fausse informations

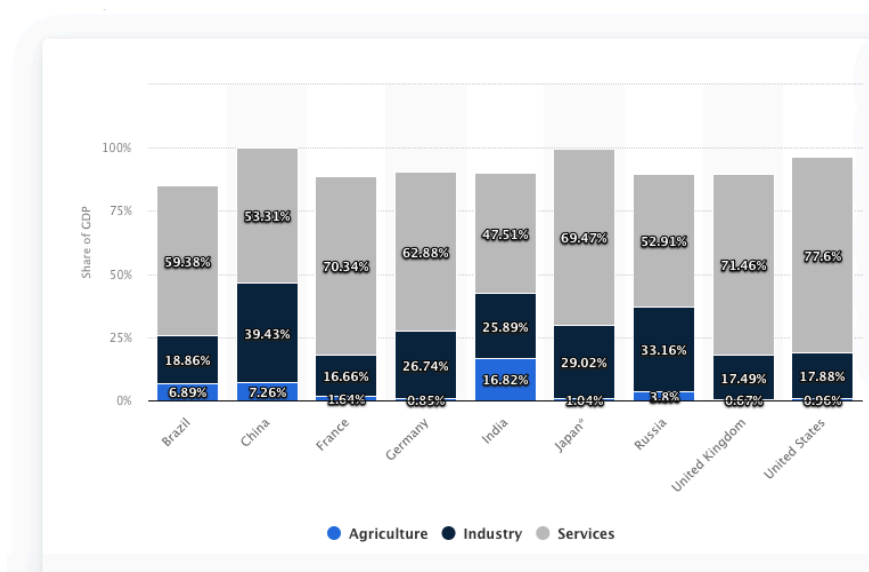
DAP = Daily active user (Utilisateur actif quotidien)

MAP = Monthly active user (Utilisateur actif mensuel)

INTRODUCTION

Aujourd'hui considérée comme une technologie essentielle de notre quotidien et omniprésente dans de nombreuses strates de la société, le réseau internet a connu une ascension fulgurante accompagnée d'une transformation profonde de nos modes de vie. Le développement de cette technologie a également considérablement modifié l'économie moderne et de nombreuses industries en sont aujourd'hui totalement ou en partie dépendantes (Moen et al., 2008). Bien que certaines industries, notamment le secteur manufacturier ou l'agriculture, en font une utilisation complémentaire à leurs cœurs de métier, certaines industries gravitent intégralement autour de la galaxie internet telle que l'industrie des plateformes de services numériques. Les économies des pays post-industriels développés se sont orientées, depuis l'avènement de cette technologie, vers une économie diversifiée plutôt qu'un modèle économique essentiellement basé sur la production de biens manufacturiers (Buera & Kaboski, 2012 ; Deloitte, 2018). En témoigne la composition des PIB (Produit Intérieur Brut) des pays les plus riches du monde présentée à la figure 1.1.

Figure 1.1 : Composition du PIB des grand puissances par secteur























Source : ("List of Countries by GDP Sector Composition," 2022)

En effet, la plupart de ces économies sont caractérisées par une part de service représentant au moins 50% du PIB national (souvent supérieure à 60 % si on exclut le cas de l'Inde et la Chine). En parallèle de l'évolution de la part des services dans l'économie, on observe aussi une numérisation de ces derniers. De fait, l'économie numérique connaît un essor important (Bataev, 2018) et représente un secteur d'avenir concentrant nombre de perspectives de développement économique pour le futur de nos sociétés (OCDE, 2006). Dans ce contexte de transformation économique, on a pu observer l'émergence de certains acteurs du secteur des services numériques en ligne dont personne n'aurait prédit un développement si fulgurant : les plateformes numériques multifaces. Ces entreprises telles que Google, Facebook ou encore Uber se sont vite imposées comme étant des acteurs majeurs et incontournables de leurs secteurs respectifs. Assurément, l'activité numérique se concentre sur un nombre restreint de plateformes en ligne et entraîne une dynamique oligopolistique leur permettant d'être présentes dans la plupart des infrastructures d'internet (Smyrnaio, 2016). Parmi ces nouveaux géants du Net, on retrouve les 5 entreprises ayant la plus grande valeur boursière en 2021, soit le groupe communément désigné par celui des GAFAM.

Figure 1.2 : Les plus grandes capitalisations boursières en 2021

2021 [edit]

This list is up to date as of December 31, 2021. Indicated changes in market value are relative to the previous quarter.

Rank	First quarter	Second quarter	Third quarter	Fourth quarter
1	 Apple ▼2,050,000 ^[25]	 Apple ▲2,286,000 ^[25]	 Apple ▲2,339,000 ^[25]	 Apple ▲2,913,000 ^[25]
2	 Microsoft ▲1,778,000 ^[26]	 Microsoft ▲2,040,000 ^[26]	 Microsoft ▲2,119,000 ^[26]	 Microsoft ▲2,525,000 ^[26]
3	 Amazon ▼1,558,000 ^[28]	 Amazon ▲1,735,000 ^[28]	 Alphabet ▲1,777,000 ^[27]	 Alphabet ▲1,922,000 ^[27]
4	 Alphabet ▲1,395,000 ^[27]	 Alphabet ▲1,680,000 ^[27]	 Amazon ▼1,664,000 ^[28]	 Amazon ▲1,691,000 ^[28]
5	 Meta ▲838,720 ^[34]	 Meta ▲985,920 ^[34]	 Meta ▼956,890 ^[34]	 Tesla ▲1,061,000 ^[29]

Source : ("List of Public Corporations by Market Capitalization," 2022).

Passant par les systèmes d'exploitation, les services bancaires, le partage et échange de contenu ou encore les hébergements en ligne. Il peut être difficile de percevoir la nature des modèles d'affaires de ces organisations. Dotés d'une grande diversité d'activité et d'une domination oligopolistique à la fois verticale (centres de données, systèmes d'exploitation, navigateurs Web, plateforme de réseau social) et horizontale (messengeries, communication, réseaux sociaux) (Smyrnaio, 2016), nous sommes confrontés à un nouveau mode de fonctionnement stratégique qui demeure peu exploré en raison, en partie, de l'opacité d'information sur ces plateformes (Hamiti, 2021). Assurément, ces nouveaux mastodontes de l'ère numérique exercent une influence non négligeable sur les gouvernements et l'économie du futur (Romm, 2018). S'accompagnent au développement de ces grandes plateformes les réseaux sociaux : partie inhérente indéniable du monde des affaires de notre époque. Les réseaux sociaux ont considérablement modifié nos interactions sociales, mais ils ont également révolutionné le monde des affaires et l'économie numérique. Au sein d'un monde virtuel plus peuplé que la Chine et l'Inde rassemblées, une plateforme numérique comme celle du groupe META et son réseau Facebook sont un outil technologique omniprésent du quotidien de près de la moitié de la population mondiale (DataReportal, 2022) L'émergence de toutes ces plateformes numériques a contribué à proposer une nouvelle manière de concevoir les affaires : les plateformes multifaces. Noyé dans une pondéreuse complexité, tant ces plateformes diversifient leurs activités et capturent de la valeur à plusieurs endroits de leurs écosystèmes, nous sommes confrontés à une dynamique commerciale et stratégique unique. Souvent peu comprises, parfois opaques dans leurs communications, le modèle d'affaire de ces plateformes numériques représente un sujet de réflexion tant théorique que pratique. Les questions autour du fonctionnement particulier de ces modèles d'affaires persistent et demeurent un objet de réflexions pour bon nombre d'observateurs externes (Brehaut, 2020). L'orientation de ce travail se concentre sur la nature des modèles d'affaires de certaines de ces plateformes numériques multifaces (Google, Facebook et Ebay par exemple) car elles présentent de toutes nouvelles caractéristiques ainsi qu'une logique commerciale peu « conventionnelle » en raison, entre autres, de la gratuité de la plupart des services offerts et la connexion établis entre différents groupes de clients sur le marché (Kangas et al., 2007). Ce travail aura pour vocation d'apporter plus d'éclairage quant à l'aspect théorique de ces modèles en essayant de comprendre leurs natures, leurs

fonctionnements ainsi que les externalités, aussi bien positives que négatives, qu'ils tendent à produire.

CHAPITRE 1 : CONTEXTE, PROBLÉMATIQUE, OBJECTIFS ET QUESTION DE RECHERCHE

Dans ce chapitre, nous décrivons l'arrière-plan et l'environnement dans lequel notre recherche s'inscrit. La section "Problématique" définira le problème spécifique que notre recherche vise à approfondir et à comprendre. Ensuite, la partie "Objectifs", traitera de ce que nous espérons accomplir avec notre recherche tels que la production de nouvelles connaissances, la résolution d'un problème spécifique, ou la validation ou l'invalidation d'une théorie existante. Enfin, la section "Question de recherche" présentera la question spécifique à laquelle notre recherche tentera de répondre. Cela devra être une question claire et précise qui guide cette étude. En somme, ce chapitre établit les fondations de notre recherche et donne au lecteur une compréhension claire de ce que nous cherchons à accomplir.

1.1 : Les plateformes numériques : leur nature, leur évolutions et les enjeux qu'elles impliquent

1.1.1 L'avènement de géants d'internet et du phénomène des réseaux sociaux

Durant l'entre-deux-guerres en 1923 aux États-Unis, les studios Disney émergent. Une entreprise ayant pour but de produire des courts-métrages animés dans un domaine artistique en plein essor. Près d'un siècle plus tard et à la suite d'une tumultueuse histoire, le groupe a su s'imposer comme un des leaders du divertissement dans le monde. Tel fut pendant longtemps la vitesse de progression conventionnelle d'une entreprise. Avec le développement d'internet et les technologies associées, de nombreuses opportunités d'affaires se sont présentées ainsi que la possibilité d'offrir une proposition de valeur unique. L'émergence de nouveaux marchés ainsi que des services digitaux gravitant autour du Web

ont permis à certaines entreprises de s'engager pleinement dans la transition économique numérique. En 1996, dans une chambre universitaire Larry Page et Sergey Brin, tous deux âgés de 23 et 24 ans respectivement, songent à revoir la manière dont les résultats sont classés dans les bases de données scientifiques : ils imaginent alors un nouveau moteur de recherche. Dès septembre 1999, le moteur Google génère un flux de plus de 3 millions de recherches quotidiennes, puis 300 millions de requêtes par jour en 2003. En 2012, le moteur de recherche atteint 3,5 milliards de recherches quotidiennes. L'ascension fulgurante du moteur Google témoigne de la rapidité à laquelle l'entreprise croît et de la progression foudroyante qu'elle connaîtra à l'aube du 21^e siècle. La société comprend 300 employés en 2001, en 2021, elle est composée de 150 000 salariés (Mirror Review, 2019). Ces chiffres vertigineux illustrent le progrès rapide qu'a connu l'entreprise. En une vingtaine d'années, le conglomérat Alphabet (Groupe auquel appartient Google) a atteint une capitalisation boursière estimée à environ 1300 milliards de dollars en 2022 (Companies Market, 2022). Passer d'un simple projet dans une chambre universitaire californienne à un des groupes les plus influents et puissants du monde en une vingtaine d'années : tel est le succès auquel sont promises certaines entreprises numériques prenant le pas de la révolution technologique. Initialement censé être un répertoire d'étudiants contenant des photos et des informations de base exclusive à l'université Harvard, le réseau « Facebook » a connu une ascension tout aussi rapide. On parle de 150 employés en 2006 puis 71 970 en 2021, 6 millions d'utilisateurs en 2005 puis 2,9 milliards en 2022 et une capitalisation boursière estimée à 500 milliards de dollars en 2022. Le réseau social a également connu une importante progression dans un contexte technologique où l'évolution d'une entreprise pour devenir un géant de ce monde semble exponentielle et sans limites. La possibilité d'une croissance rapide ainsi qu'une domination totale de son secteur sont des phénomènes aujourd'hui peu surprenants pour la plupart des observateurs économiques de ce monde. Dans un écosystème naturel végétal tel qu'un bois, plusieurs organismes naissent et croissent avec des rythmes différents. En effet, certaines plantes bénéficiant d'une meilleure capacité d'adaptation et de résistance pourront se développer plus facilement. Cependant, une variable majeure régule la croissance des organismes au sein d'un environnement biologique : le temps. Architecte de l'évolution, ce dernier détermine le rapport de domination dans un écosystème naturel à l'aide d'une loi : plus long le développement d'un organisme, plus grand sa taille et l'espace occupé. Un chêne ou un séquoia prennent des centaines d'années avant d'atteindre l'immense taille qu'on leur connaît et occuper un espace important

dans un bois. Cette règle de la nature très intuitive ne semble pas s'appliquer à certaines plateformes du numérique telles que Facebook ou Google. Leurs croissances sont rapides, fortes et déjouent les codes, laissant penser qu'une organisation a besoin de moins de temps pour s'imposer comme un acteur majeur de son domaine. À peine ayant vu le jour à la fin du siècle dernier, les entreprises du numérique semblent être déjà des joueurs établis dans leurs marchés respectifs et promis à un avenir placé sous le signe de l'hyper domination. Le constat de cette croissance unique s'accompagne également d'une proposition de valeur et offre de service toute particulière que nous aborderons en nous concentrant sur le modèle multiface "*multi-sided* » de certains de ces groupes de l'industrie du numérique.

1.1.2 L'émergence des services digitaux gratuits

Dans un modèle d'affaires traditionnel, un service est fourni en échange d'une prestation pécuniaire, qu'elle soit spontanée ou sous forme d'abonnement. La plateforme multimédia Netflix, par exemple, offre un service audiovisuel à condition de souscrire à l'un de leurs types d'abonnements mensuels. D'autres plateformes possèdent un modèle d'affaires participatif basé sur un système de donation tel que Wikipédia (Wirtz et al., 2010). Néanmoins, certaines plateformes numériques ont fait le choix d'offrir un service entièrement gratuit et de capturer des revenus via des annonces publicitaires ou un contenu payant plus complet par exemple. De Google à Facebook en passant par Twitter, nous avons là des exemples d'entreprises économiquement puissantes exploitant pleinement le potentiel du modèle proposant des services gratuits. Tout en suivant le développement technologique connecté, certaines entreprises ont fait le choix d'opter pour ce type de service, comme en témoignent les 93.2 % d'applications gratuites sur le magasin d'application « App Store » (Statista ,2022). Bien que bon nombre de ces applications ne proposent pas une version intégrale et complète de leurs services, nous pouvons tout de même observer une tendance claire. De fait, la gratuité du service est une tendance récurrente dans l'industrie des services numériques. Ce modèle peut paraître contre-intuitif quand on sait que malgré une offre de service gratuit, les plateformes numériques sont capables de dégager de la valeur et de réaliser des bénéfices substantiels (Meta ,2021). Comment font-elles donc pour monétiser l'expérience des leurs utilisatrices ? Principalement grâce au revenu publicitaire perçu grâce

à la présence d'annonceurs sur leurs interfaces (Enders et al., 2008). Nous reviendrons sur ce type de modèle centré autour de la publicité, la collecte et l'exploitation des données dans le cadre du concept de modèle d'affaire publicitaire (« ad-based »).

1.1.3 Les plateformes multifactes (multisided) et les revenus publicitaire : l'importance des interfaces et du marché des annonceurs

Une plateforme multiface, dans son essence, sert d'interface intermédiaire entre les consommateurs (la demande) et les annonceurs (offre). Elle peut servir de point d'équilibre permettant de connecter le besoin des agents économiques et les firmes fournissant les produits et services recherchés par le consommateur. L'interface sur laquelle ces échanges s'opèrent possède donc un rôle important en servant de facilitateur d'échange et matchmakers « entremetteurs » (Hagiu & Wright, 2015). Lorsque l'on parle d'interface, il s'agit essentiellement du site Web ou d'une application sur laquelle l'entreprise propose ses services numériques. La disponibilité et l'efficacité des interfaces d'échanges représentent donc un élément fondamental des business multiface. En effet, étant le lieu de rencontre exclusif concentrant l'intégralité des connexions entre les différentes parties, les interfaces sont le terrain de jeu sur lequel les agents exploitent le potentiel des plateformes numériques multiface (McIntyre et al., 2021). En parallèle de l'importance des interfaces, nous retrouvons également le marché des annonceurs : véritable clé de voûte du modèle d'affaire des MSP (Multi-Sided Platforms). Dans un schéma classique d'un service numérique payant, l'utilisateur de ce dernier représente la source de revenus de la firme. Si l'on reprend l'exemple de Netflix, l'utilisateur souhaitant bénéficier de l'offre de programme souscrit un abonnement payant dégageant des revenus pour la plateforme. Lorsque l'on raisonne dans le cadre d'une MSP numérique, l'utilisateur ne paie aucuns frais pour utiliser la plateforme et bénéficie d'un service gratuit (Facebook, Google, Airbnb) ce qui signifie qu'un autre acteur représente la source de revenus en monétisant leur utilisation de la plateforme : les annonceurs publicitaires. Ces derniers sont les diverses entreprises qui cherchent à faire la promotion d'un produit ou d'un service en occupant un espace de communication publicitaire (médias traditionnels, Web, presse, etc..) (Jougleux, 2022). Lorsque l'on sait que les revenus publicitaires constituent 97% du revenu total de META en 2021 (Meta ,2021) et 81% des

revenus totaux d'Alphabet (Google) (Alphabet ,2021), on ne peut que constater l'importance des annonceurs dans le modèle des MSP numérique. Le rôle que jouent ces derniers change profondément l'approche commerciale de certaines de ces plateformes multifactes, dans le sens où l'enjeu principal devient la satisfaction des annonceurs en réponse à leurs investissements sur l'interface. Nous savons que la ressource convoitée par les annonceurs est donc l'attention et le temps passé par l'utilisateur sur la plateforme (Davenport & Beck, 2001). Ceci révèle des enjeux éthiques non négligeables quant à la responsabilité des plateformes et des réseaux sociaux dans leur désir d'attractivité et de rétention des utilisateurs sur leur plateforme.

1.1.4 Les différents problèmes et enjeux sociaux et éthiques autour des plateformes multifactes et des réseaux sociaux

Depuis 2016, un conflit ethnique frappe le Myanmar : le génocide de la communauté « Rohingya ». La violente répression militaire que subit ce peuple semble être accélérée par les voies de communication du réseau social Facebook (Whitten-Woodring et al., 2020). Le développement de la désinformation et le discours de haine largement répandu sur la plateforme font partie des éléments qui ont poussé cette même communauté à demander des dédommagements au groupe META pour sa responsabilité dans la crise humanitaire que connaît le pays (Milmo ,2021). Voici donc un exemple de la nature et de l'ampleur des enjeux éthiques et sociétaux auxquels peuvent être confrontés les MSP numériques et les réseaux sociaux. Le manque de régulation et de contrôle de l'information sur ces plateformes font l'objet de nombreuses critiques et illustrent le potentiel destructif que possèdent ces dernières (Napoli, 2019). En 2018, le directeur général du groupe META, Mark Zuckeberg, s'excuse publiquement devant la Cour suprême américaine (Cadwalladr & Graham-Harrison, 2018). En effet, ces excuses font suite au scandale Cambridge Analytica dans lequel l'entreprise aurait fait fuiter les données personnelles de 87 millions d'utilisateurs de son réseau Facebook, ceci ayant servi à influencer le vote politique de ces derniers (Isaak & Hanna, 2018). Le directeur général du groupe a dû s'expliquer quant aux enjeux de données privées et la sécurité des informations personnelles de ses utilisateurs. Longtemps libres de leurs agissements en termes d'exploitation des données privées émanant de leurs interfaces

numériques, les MSP numériques sont aujourd'hui au cœur d'un changement de régulation et de lois visant à limiter leur capacité d'exploitation de données personnelles et du Big data (Aho & Duffield, 2020). Le changement d'attitude des institutions et autres acteurs gouvernementaux illustre bien les besoins de régulations des MSP numériques tant leur croissance fut rapide et leur pouvoir d'action imprévu (Thibout, 2022). Des taux d'addictions aux applications et plateformes (Blackwell et al., 2017) à l'évasion fiscale (Antonin, 2021) en passant par le pouvoir d'influence politique (Kreiss & Mcgregor, 2018) nous observons de nombreuses controverses et critiques auxquelles les MSP sont sujettes. En parallèle des différents enjeux sociaux et éthiques, nous pouvons constater une certaine confusion autour de leurs modèles d'affaires « ad based ». En effet, ces derniers demeurent l'objet de divers débats dans la littérature scientifique (Evans & Schmalensee, 2010). L'innovation technologique rapide dans cette industrie a connu un essor ne permettant pas à la littérature scientifique de bien saisir les concepts théoriques au cœur de ce type d'entreprises. Les MSP numériques demeurent un sujet d'étude où le consensus ne semble donc pas atteint.

1.1.5 Un manque de clarté théorique autour des MSP numérique et le modèle d'affaire publicitaire

Nous avons abordé des éléments préliminaires importants dans le développement du concept des MSP numériques et la particularité de leurs modèles d'affaires. Cependant, la littérature scientifique débat encore des différentes définitions et éléments théoriques autour de ce type de plateforme et leurs caractéristiques stratégiques principales. Le seul terme de « plateforme » constitue un sujet de discussion (Evans & Noel, 2008) car il ne s'agit pas d'une industrie en soi, ceci rend la compréhension du concept plus difficile. Bien que ce concept ait été mentionné pour la première fois en 2003 (Rochet & Tirole, 2003), il n'a été que récemment exploré par les chercheurs en commerce international (Ojala et al., 2018). La littérature scientifique ne s'étant penchée sur la question que depuis quelques années, le besoin d'un cadre théorique clair autour de ce type de plateforme représente un réel enjeu académique. De plus, on observe un réel manque d'intégration du concept des MSP numérique dans le champ stratégique théorique fondamental (Boudreau, 2017), d'où l'opportunité de comprendre les mécanismes inhérents de ce type de plateforme et l'intégrer

au développement du savoir dans le domaine de la stratégie. En ce qui concerne le modèle d'affaire publicitaire, il fut l'objet de critiques à l'aube du 21^e siècle (Baker, 1992), mais il s'est établi aujourd'hui comme un modèle économique en soi (Anderson & Jullien, 2015). Cependant, comme pour le cas des MSP, il est difficile de trouver une perspective théorique reconnue et englobante ou un volume suffisant de production scientifique autour du sujet. Ce travail aura pour but, en partie, de répondre à ce défi et tenter d'apporter de la lumière sur ces concepts et leurs implications théoriques dans le champ de la stratégie.

1.2 : Objectifs et portée du travail de recherche

1.2.1 Objectifs du travail et question de recherche

Parmi les objectifs principaux de ce travail, on retrouve tout d'abord le fait de présenter une revue de littérature significative et substantielle. Le concept de MSP étant relativement peu exploré, il sera important de synthétiser le plus pertinemment possible ce que les chercheurs ont relevé concernant ces plateformes numériques, leurs modèles d'affaires, ainsi que leurs externalités. Dans notre démarche de recherche, nous commencerons donc par développer une revue de littérature autour des concepts qui nous concernent pour bien identifier ce que ce travail pourra ajouter comme compréhension et connaissance autour du phénomène des MSP et des réseaux sociaux. Il est important de rappeler que ce travail se concentrera sur les plateformes multifaces numériques ayant essentiellement un modèle d'affaire publicitaire fournissant un service gratuit digital. Nous ne traiterons quasiment pas les MSP avec d'autres types de modèles d'affaires (i.e. Netflix, PayPal, etc.). Le sujet d'étude principal concerne les organisations ayant choisi la gratuité de service et les revenus publicitaires comme attributs stratégiques principaux. Une revue de littérature consistante pourra servir de pilier fondamental sur lequel le travail s'appuiera, surtout lorsque l'on sait qu'un objectif annexe sera d'apporter une contribution théorique et pratique au champ d'étude stratégique sur la nature des plateformes multiface numériques et le rôle de leurs modèles d'affaire publicitaire. Comme nous l'avons abordé précédemment, ceci constitue un enjeu principal de ce travail. Anisi, la contribution théorique de ce dernier s'articule autour d'une clarification du modèle d'affaire des MSP numériques fournissant un service gratuit, ainsi que l'identification et

discussion de certaines externalités que produisent les plateformes multifaces et les réseaux sociaux. En effet, le concept d'externalités est une perspective particulièrement pertinente pour mettre de l'avant les différents impacts provoqués par les modèles d'affaires de notre sujet d'étude. Nous savons que les externalités sont un sujet récurrent dans la littérature concernant les MSP numériques (Schiff, 2003 ; Armstrong & Wright, 2007), il s'agit d'un prisme d'analyse non négligeable lorsque l'on cherche à comprendre la nature de ces dernières. Ce travail permettra donc d'établir les liens entre le type de modèle d'affaires choisi par certaines des MSP numériques et les externalités que l'on observe aujourd'hui. Finalement, le dernier objectif de ce travail de recherche consiste à proposer des modèles alternatifs pouvant mitiger les externalités potentielles des plateformes multifaces et des réseaux sociaux ayant des revenus de type publicitaires. Assurément, lorsque nous établirons le lien entre le modèle d'affaire publicitaire et les externalités présentes dans l'industrie, nous pourrons imaginer d'autres alternatives pour éviter la présence d'externalités négatives, et ce, aussi bien socialement, politiquement ou encore économiquement. Ces modèles alternatifs seront plus précisément des propositions de modification du modèle conventionnel adopté aujourd'hui. Nous verrons ainsi comment certains ajustements stratégiques pourront mitiger l'impact des MSP sur divers aspects de l'industrie ainsi que sur la société en général.

1.2.2 Portée du mémoire

Les thèmes stratégiques abordés dans ce travail ont pour but, dans un premier temps, de mieux saisir les enjeux autour du mode de fonctionnement des MSP ainsi que les mécanismes sous-jacents de leurs modèles d'affaires. Néanmoins, cette étude peut avoir un écho dans le domaine managérial et celui des affaires en ce qui concerne l'assise théorique que représente un modèle économique basé sur la gratuité de service et le rôle prépondérant des annonceurs. De fait, ce type de modèle n'a pas pour vocation de s'articuler uniquement autour des MSP numériques, il peut également être présent dans d'autres industries et types d'organisation. La valeur de ce travail réside donc dans le fait d'être une contribution pour mieux comprendre ce type de modèle sans que ce soit exclusif aux questions relatives aux plateformes numériques multifaces. La portée de ce travail se trouve également dans le fait

de comprendre les principes stratégiques aboutissant aux externalités produites par notre sujet d'étude. Ce dernier pourra servir de référence et de point d'appui pour de futures recherches ayant pour vocation d'explorer ce type de modèle d'affaires et les externalités qu'il produit. Le tout permettant de potentiellement être une source d'inspiration pour de futurs travaux de recherches ou d'investigations ayant pour but de saisir et évaluer l'ampleur des conséquences provoquées par ce type de modèles.

1.2.3 Axes et question de recherche

Parmi les axes principaux de ce travail de recherche, on retrouve le fait de répondre à la problématique du mode de fonctionnement de ce type de modèle dans le monde des MSP numériques. Plus concrètement, nous chercherons par la suite à répondre à la question suivante : pourquoi produit-il des conséquences et externalités si particulières ? Après avoir exploré un ensemble d'externalités relevé par la littérature scientifique, ou le monde médiatique, nous tenterons d'y trouver des récurrences et régularités permettant d'établir un diagnostic expliquant pourquoi on observe tant de conséquences émanant de ce type de modèle. Cette problématique demande par ailleurs de la neutralité dans l'approche choisie. Nous tenterons donc de comprendre pourquoi les MSP et les réseaux sociaux peuvent être provocateurs d'externalités et de conséquences sur leur environnement. Comme nous l'avons déjà mentionné, la littérature scientifique n'a que peu étudié le modèle d'affaires publicitaire des MSP. Le fait de comprendre pourquoi il demeure assez inexploré représente un enjeu majeur du présent travail. En effet, nous essaierons de comprendre ce qui explique la faible quantité de travaux produits sur ce sujet ainsi que l'absence d'une vision consensuelle et admise sur ce type de modèle. Finalement, le dernier enjeu majeur de notre problématique consiste à savoir comment développer des modèles alternatifs permettant de limiter les externalités produites par les plateformes MSP et réseaux sociaux. Après avoir examiné la question autour des externalités et leur ampleur, nous tenterons de comprendre comment proposer des modifications et changements dans ce type de modèle qui permettrait de contenir et réduire les impacts qu'il a sur son marché. Parmi les axes principaux permettant d'orienter ce travail, il y a tout d'abord le fait d'essayer d'identifier correctement les

caractéristiques stratégiques d'une MSP numérique. Un autre axe important de ce mémoire s'articule autour de l'analyse du modèle publicitaire, pour en obtenir une idée plus précise et en comprendre les mécanismes fondamentaux. Cet axe permettra de répondre à la faible quantité d'articles produits sur le sujet dans le cadre de la revue de littérature et trouvera donc une pertinence toute particulière dans ce travail. Un autre axe consistera à se servir du concept d'externalités comme outil d'évaluation des externalités produites par les MSP. Cet axe de recherche consistera à relever des exemples et indications d'externalités et en établir des similitudes et récurrences. Enfin le dernier axe de recherche consistera à examiner des propositions de mitigation des effets du modèle d'affaire publicitaire dans la littérature scientifique tout en proposant des alternatives à ce modèle.

CHAPITRE 2 : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE THÉORIQUE

2.1 : Introduction et plan de section

Dans le cadre de cette revue de littérature, nous chercherons à recenser et présenter les connaissances actuelles sur les thèmes et théories qui seront pertinents pour répondre à la problématique de ce travail de recherche. Dans un premier temps, il est essentiel de comprendre le rôle majeur d'un modèle d'affaire dans l'ère numérique. À l'aide d'une synthèse approfondie, nous poserons la première pierre d'un édifice cherchant à examiner l'évolution du concept de modèle d'affaires dans la littérature pour obtenir un socle théorique adéquat. Une vaste exploration des différentes propositions de définition du modèle d'affaire dans le domaine stratégique permettra d'acquérir un champ de vision clair facilitant le développement d'une réponse à la problématique de la nature de ces modèles chez les MSP numériques. Dans un second temps, nous observerons les différentes innovations théoriques autour du concept de modèle d'affaires. Nous savons qu'un nombre important d'entreprises se tournent vers un nouveau type de modèle d'affaires à caractère digital (Gatautis, 2017). Néanmoins, la taxonomie et l'étude de ce type de modèle demeurent complexes et quelque peu éparses (Vaska et al., 2021). Le modèle de gratuité que nous examinerons s'inscrit dans une innovation majeure du champ stratégique. Voilà pourquoi il sera primordial d'explorer les innovations jugées pertinentes pour comprendre le fonctionnement du modèle économique sur lequel se basent les plateformes numériques. Lors de l'élaboration de cette revue de littérature, nous observerons ensuite le concept de plateforme numérique multiface et ses différents enjeux. Ainsi, les définitions principales autour de ce phénomène nous permettront de comprendre comment s'articule ce type d'organisation et ce que la littérature a relevé sur ces plateformes. Le caractère récent ainsi que la diversité de définition sur ce type d'organisation (Sánchez-Cartas & León, 2018) sont des variables contraignantes qui nous demanderont de la rigueur dans l'analyse théorique du sujet. À l'aide d'une synthèse des composantes principales, nous relèverons les informations majeures autour du concept de modèle d'affaire publicitaire et sa relation avec les plateformes multifaces. Après avoir défini et exploré le phénomène des MSP numérique, nous nous pencherons par la suite sur le concept d'économie de l'attention. Il s'agit, de manière simplifiée, de considérer l'attention du

consommateur et son contrôle comme une ressource rare convoitée par les entreprises dans des marchés où l'offre est abondante (Franck, 2014). Ce concept résonne tout particulièrement avec notre sujet d'étude, car il permet le développement du modèle publicitaire qui se concentre sur l'attention de l'utilisateur comme source de revenus. Observer ce que la littérature a produit sur ce sujet est capital dans la compréhension du mécanisme central d'un modèle d'affaires basé sur les revenus publicitaires. S'accompagne à l'économie de l'attention le capitalisme de surveillance. Connecté autour du même pilier (la capture de l'attention et des données), ce concept est défini comme suit par son auteur :

« I define surveillance capitalism as the unilateral claiming of private human experience as free raw material for translation into behavioral data » (Zuboff, 2019).

Par ailleurs, notre revue de littérature servira également de piédestal pour comprendre les enjeux autour des données privées dans le cas des MSP et leur modèle d'affaires relié au concept d'économie de l'attention. Pour que notre revue de littérature soit complète, plusieurs théories corrélées à notre travail de recherche seront abordées. Parmi ces dernières, on retrouve la théorie des réseaux, la théorie des capacités dynamiques, celle des coûts de transaction et enfin la théorie des ressources-compétences. Une compréhension approfondie de ces différentes théories peut permettre d'effectuer un diagnostic éclairé du modèle d'affaire publicitaire des MSP. Comme déjà mentionné, l'un des aspects importants de ce travail s'articule autour du concept d'externalités considérées comme par Laffont (1989) comme *« l'effet indirect d'une activité de consommation ou d'une activité de production sur l'ensemble de consommation d'un consommateur, la fonction d'utilité d'un consommateur ou la fonction de production d'un producteur »*. Ces dernières jouent donc un rôle décisif dans l'évaluation des conséquences non anticipées de l'activité commerciale des MSP numériques. Les fondements théoriques du concept d'externalités dans le domaine de la stratégie nous permettront de mieux saisir l'ampleur du phénomène des MSP numériques. Enfin, cette partie de la revue cherchera à révéler le travail des chercheurs quant à la pertinence du raisonnement par externalités dans la littérature en gestion et sa résonance dans ce champ d'application. Ce travail abordera donc à la fois les plateformes multifaces et

les réseaux sociaux. Il est important de souligner le fait que les réseaux sociaux sont eux-mêmes largement considérés comme des MSP (Ghosh, 2015). En effet, en raison de leur nature de plateforme d'échange de communication non monétisée, les réseaux sociaux représentent une forme de MSP concrète et donc un axe d'étude intéressant pour notre problématique. Nous reviendrons ainsi sur les définitions principales, l'évolution historique ainsi que les différents types de réseaux sociaux. En conclusion de cette revue de littérature, la problématique de recherche sera ensuite approfondie et détaillée en mettant en lumière les axes de recherche principaux qui seront exploités tout en présentant les justifications potentielles de ce travail (social, pratique, théorique). Finalement, la conception du cadre théorique permettra de constituer l'assise de notre étude et sera suivie par le cadre méthodologique pertinent pour répondre à notre problématique.

2.2 Revue de littérature

2.2.2 : Les modèles d'affaires

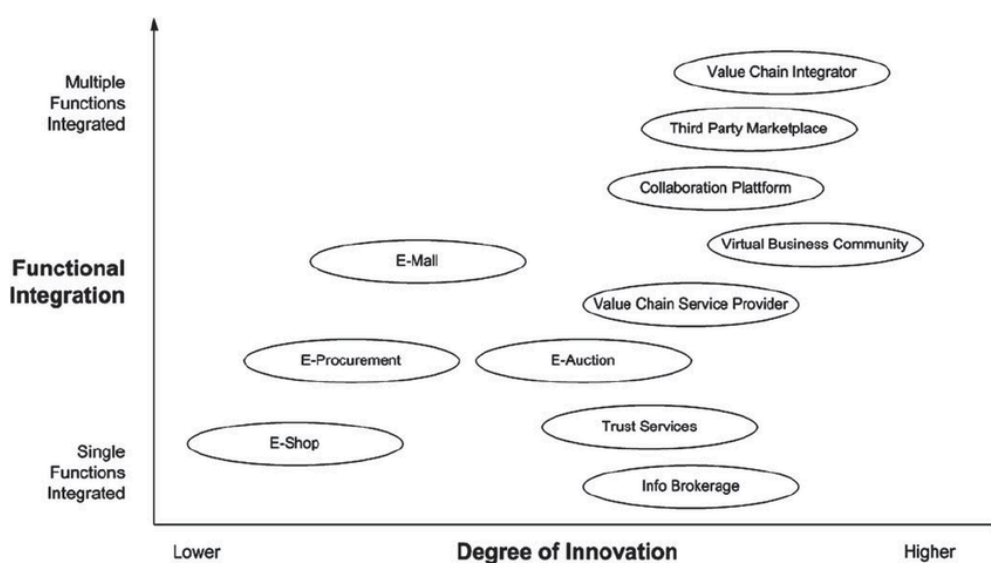
En préambule de cette partie, j'aimerais revenir sur le fait que les articles qui m'ont le plus guidé dans leur pertinence résumant les différentes définitions et le cadre théorique du modèle furent ceux de Amit et Zott, (2001 ; 2011). En effet, leurs études et revues autour des questions et enjeux du modèle d'affaires furent très utiles à ma recherche initiale sur le sujet. Leurs écrits furent la pierre angulaire sur laquelle cette partie de la revue de littérature s'est appuyée pour rassembler les études les plus importantes sur la théorie des modèles d'affaires développée par d'autres chercheurs.

Aux origines du concept :

Le concept de modèle d'affaires suscite, pour la première fois, un intérêt chez les chercheurs dans les années 1990. Parmi les premières définitions, on retrouve celle de Timmer en 1998 : *“Le modèle d'affaires correspond à une architecture pour les produits, les services et les flux*

d'information, ainsi qu'une description des différents acteurs commerciaux et leurs rôles ". L'auteur nous renseigne également sur la relation entre l'intégration fonctionnelle et le degré d'innovation comme l'indique la figure 2.1 ci-dessous. (Timmers, 1998).

Figure 2.1 : La relation intégration/innovation du modèle d'affaire de Timmers (1998)

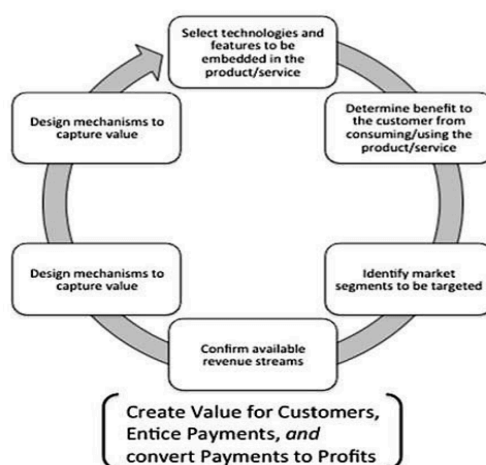


Source : (Timmers, 1998)

Cette première définition communique également le fait qu'un modèle d'affaires est une description des bénéfices potentiels de chaque acteur du modèle ainsi qu'une description des sources de revenus. Dans cette première approche, nous pouvons observer un accent mis sur le rôle des acteurs commerciaux dans le sens où le modèle d'affaires aurait vocation à délimiter le champ d'action de chacun. En témoigne la définition de Seong Leem et al., (2004) : "Le modèle d'affaires est un ensemble de stratégies pour l'établissement et la gestion d'une entreprise, comprenant un modèle de revenus, des processus commerciaux de haut niveau et des alliances". On remarque un besoin d'une clarification du concept et ses enjeux. Ainsi, la notion de modèle d'affaires, selon Teece, doit être perçue conceptuellement plutôt que

financièrement avec un objectif de création de valeur pour les clients (Teece, 2010) comme démontré dans la figure 2.2 ci-dessous. Ceci résonne avec la définition centrée sur « *l'histoire que raconte le modèle d'affaire* » selon Magretta (2002).

Figure 2.2 : Le modèle d'affaire selon Teece (2010)



Source : (Teece,2010)

Aux origines du concept, ce dernier connaît une confusion chez les dirigeants d'entreprises. De fait, 62% des dirigeants qui ont participé à une étude réalisée par Linder et Cantrell, (2000) ont eu du mal à définir le "*business model*" correctement. Voilà pourquoi Amit et Zott, (2001) ont tenté de nous offrir une définition plus détaillée en concentrant le modèle d'affaires sur : « *le contenu, la structure et la gouvernance des transactions conçus de manière à créer de la valeur par l'exploitation des opportunités commerciales* ». En plus de ces premières approches théoriques, on retrouve la perspective de Chesbrough et Resenbbloom, (2002) qui orientent leurs propos autour d'une logique heuristique connectant le potentiel technique avec la création de valeur économique. À la naissance du concept, certains chercheurs émettent déjà des critiques virulentes sur la pertinence de ce concept, considéré assez trouble et le plus souvent faisant référence à une conception vague de la façon dont une entreprise génère des revenus et organise son activité commerciale (Porter, 2001). Cette critique

provient de l'un des auteurs influents du domaine de la stratégie, ce qui révèle une dichotomie de point de vue non négligeable dans l'approche préliminaire autour du thème du modèle d'affaires et de la stratégie. Cependant, dans la genèse de son élaboration, on observe tout de même un consensus sur l'opportunité théorique que représente le concept de modèle d'affaires dans le monde de la gestion et du management (Demil et al., 2015). En effet, on observe un intérêt grandissant dans la recherche autour de ce concept dès l'aube du 21^e siècle (Shafer et al., 2005). On peut observer une amplitude de définition dans la littérature au développement du concept. Cependant, certains éléments récurrents sont identifiables, soit la création de valeur à travers les connexions entre les différents acteurs du processus d'affaires, la combinaison de ressources et de compétences et enfin les opportunités stratégiques qu'offre un modèle d'affaires (Lecocq et al., 2006). Nous avons vu comment le concept du modèle d'affaires a émergé ainsi que ses principaux artisans, dans le cadre de cette revue de littérature, nous allons examiner les liens et la relation entre la stratégie et le modèle d'affaires. Ceci permettant de comprendre la nature de leurs relations ainsi que la manière dont la littérature à théoriser leurs correspondances.

La relation agitée entre la stratégie et le modèle d'affaires

Lors des premières explorations théoriques du concept de modèle d'affaires, les chercheurs s'opposent principalement autour de deux positions tranchées. La première considère que le modèle d'affaires n'apporte que peu de nouvelles connaissances théoriques et s'emploie à utiliser de nombreuses nouvelles terminologies assez floues exprimant des idées déjà étudiées par la littérature scientifique. Cette critique, comme nous l'avons vu précédemment, est incarnée par Michael E. Porter principalement et véhicule globalement l'idée que la recherche sur le sujet doit être abandonnée (Porter, 2001). La position inverse argumente que, malgré le fait qu'ils soient des concepts distincts, le modèle d'affaires permet d'approfondir des axes de recherches sur la stratégie qui furent négligés par les chercheurs. Assurément, Zott et Amit nous renseignent sur le fait que le modèle d'affaires a le potentiel de développer de nouvelles connaissances en stratégie et d'exploiter des angles jusqu'alors inexplorés (Zott & Amit, 2008). Nous savons qu'au balbutiement du concept du modèle d'affaires, sa distinction avec le concept de stratégie d'entreprise ne fut pas des plus claires.

En effet, selon Magretta :

“A business model isn’t the same thing as a strategy, even though many people use the terms interchangeably today” (Magretta, 2002).

Bien qu’interreliée, la dynamique stratégique doit être distinguée du modèle d’affaires comme étant une théorie en soi. En témoigne l’approche de Teece sur le sujet :

« A business model is more generic than a business strategy. Coupling strategy and business model analysis is needed to protect competitive advantage resulting from new business model design » (Teece, 2010).

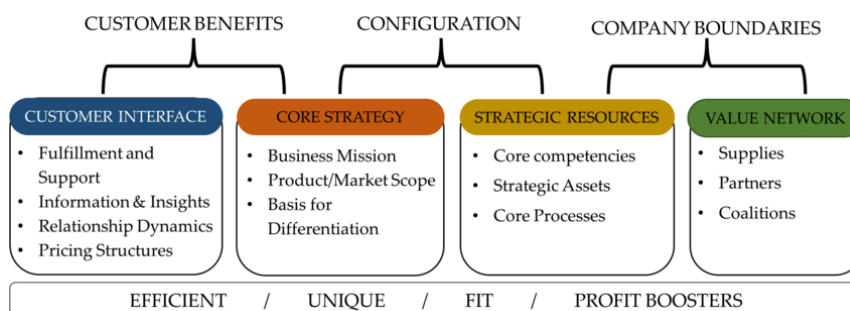
Selon cette vision, la stratégie n’est qu’une étape dans la construction d’un modèle économique durable et performant. Dans ses travaux, l’auteur met l’accent sur la difficulté à imiter un modèle d’affaires bien défini pour conserver un avantage compétitif sur le marché. De fait, l’association de l’analyse de la stratégie concurrentielle et la conception d’un modèle économique nécessitent de segmenter le marché, créer une proposition de valeur pour chaque segment, pour déterminer divers «mécanismes d’isolement» qui peuvent être utilisés pour empêcher que la stratégie commerciale ne soit usurpée par l’imitation par les concurrents (Teece, 2010). Dans cette perspective, la stratégie commerciale et le modèle d’affaires sont complémentaires et se renforcent bilatéralement. Malgré l’existence d’une divergence et d’un manque de clarté dans ses origines, le concept de modèle a su s’imposer comme un pilier fondamental du champ stratégique et être un outil primordial d’analyse d’une organisation (Zott et al., 2010). Assurément, nous savons que le modèle d’affaires doit être conforme aux stratégies de l’entreprise pour que cette dernière soit pérenne et durable. Finalement, nous savons que la relation entre le modèle d’affaires et la stratégie de

recherche s'articule, en partie, autour de la notion de valeur, notamment à travers sa création et sa captation. Le tout permettant de lier plus explicitement le modèle d'affaire à la littérature émergente sur sa dimension stratégique (Massa et al., 2017). Nous allons donc voir dans la section suivante comment la création de valeur joue un rôle majeur dans les tentatives d'explications théoriques du modèle d'affaires.

Le rôle de la création de valeur

Lorsque l'on relève le rôle de la création de valeur dans la littérature explorant les modèles d'affaires, nous savons, tout d'abord, que la notion de modèle économique rend compte de la création de valeur et cela en détournant l'attention de l'entreprise elle-même (Desreumaux & Warnier, 2020 ; Porter & Millar, 1985). Le tout pour se concentrer sur le système d'activités transfrontalières de l'entreprise dirigée par des acteurs reliés par des mécanismes transactionnels (Amit & Zott, 2001 ; Zott & Amit, 2010). Nous savons également que les modèles d'affaires sont censés capturer la valeur émanant des innovations technologiques et que cette capture est déterminante dans la conception d'un modèle permettant d'obtenir un alignement stratégique déterminant (Teece, 2010). On remarque à l'aide de la figure 2.3 qu'Hamel et Trudel, (2001) partagent également l'idée que la capture ainsi que la création de valeur ont lieu dans un réseau de valeur, ce dernier inclut les fournisseurs, partenaires, les chaînes de distribution et les coalitions qui étendent les ressources de l'entreprise.

Figure 2.3 : Le modèle d'affaire selon Hamel et Trudel (2001)



Source : (Hamel & Trudel, 2001)

Les travaux de Teece nous permettent d'observer un consensus quant au fait que le modèle d'affaire d'une firme est une « *Architecture de création, distribution et mécanisme de capture de valeur* » (Teece, 2010). Cette architecture est approfondie et catalysée par Amit et Zott (2001). Assurément dans leur étude, ces derniers identifient quatre sources principales de création de valeur dans leur écosystème : l'efficacité, la complémentarité, le verrouillage ainsi que la nouveauté (Amit & Zott, 2001). Comme nous pouvons le constater, l'efficacité se concentre principalement sur des éléments tels que la recherche de prix, la symétrie d'information, les économies d'échelle ou encore la vitesse. Concernant la nouveauté, elle s'articule autour des nouvelles structures de transactions, leur contenu ainsi que les participants. Pour le verrouillage, il s'agit essentiellement des changements de coûts et les externalités positives de réseaux et enfin pour la complémentarité elle se situe entre les produits et services pour les clients, les technologies ou encore les activités commerciales. On voit dans cette approche que les auteurs ont vite compris l'importance de variables telles que la vitesse, la nouveauté ainsi que les externalités dans un contexte de commerce électronique et de développement d'une économie d'internet. La notion de création de valeur est le plus souvent orientée vers une création pour l'organisation à travers des sources de différenciation ou encore des revenus et coûts supportés dans la littérature. Comme en témoigne l'approche de Applegate et ses sources de revenus (Applegate & Collura, 2000). Cependant, Hoffman et Novak, (2001) développent pour la première fois l'idée que la création de valeur peut concerner les clients et leurs expériences d'achat. Ils développent un modèle permettant d'identifier différents modèles de valeur créée pour le client. Ces différents travaux nous ont permis de mesurer l'ampleur du rôle qu'a joué la création de valeur dans le développement de la théorie sur le modèle d'affaires. Cette dernière fut l'objet de nombreuses interprétations, mais avec une récurrence notable : l'importance des différents acteurs du processus stratégique et la vision systémique de l'organisation pour dégager de la valeur de plusieurs sources.

Le poids du commerce électronique et Internet dans le développement théorique

Lors des deux dernières décennies, nous avons observé un gain d'intérêt conséquent dans l'étude du modèle d'affaires dans le champ d'innovation managériale et le secteur technologique (Massa & Tucci, 2013). En effet, Internet peut être considéré comme force motrice dans l'augmentation de l'intérêt des chercheurs sur le thème du modèle d'affaires (Ghaziani & Ventresca, 2005 ; Yip, 2004) et dès son émergence, la notion de modèle d'affaires a été étroitement liée au commerce électronique ainsi qu'à Internet (Afuah & Tucci, 200 ; Guo, 2016). On observe même une corrélation entre l'explosion de la recherche sur le modèle d'affaires et l'avènement d'internet et son importante transformation de l'économie (Zott et al., 2010). Assurément, le contexte commercial nouveau qu'a offert internet a permis la croissance de marché rapide (Prahalad & Hart, 2002) et le développement de diverses innovations technologiques (Lecocq et al., 2006). De leur côté, Tapscott et al., (2000) proposent une approche du commerce en ligne en matière de réseau, centrée autour de la création et la capture de valeur en identifiant 5 types de réseaux de valeur (*business-webs*) classifiée selon leur niveau de contrôle économique et leur intégration de valeur (Tapscott et al., 1998). Cette étude va dans le sens de la vision du modèle d'affaire comme source de création et capture de valeur émise par des auteurs tels que Applegate et Collura, (2000) ou Teece, (2010). Dans une perspective de commerce électronique, une entreprise peut exploiter de nouvelles opportunités d'affaires lorsqu'elle développe son modèle économique. Parmi ces opportunités on retrouve les communautés virtuelles, la réduction drastique des coûts de transactions, l'exploitation des asymétries d'information et le processus de ciblage de marché à valeur ajoutée (Mahadevan, 2000). Dans les potentielles sources de revenus que permet un modèle d'affaires dans un contexte de commerce en ligne, on retrouve les offres gratuites, la publicité et les revenus des communautés de vendeurs en ligne (Mahadevan, 2000). Nous constatons ici les prémisses d'une stratégie de capture de revenu basée sur la publicité et les communautés d'échanges. Considéré alors comme une innovation disruptive (Bower & Christensen, 1995), le commerce électronique permet aux organisations d'exploiter des avantages tels que la connectivité et l'interactivité, les économies d'échelles issues de réseaux, l'échange de marchandise et le contexte industriel (Lee, 2001). Nous pouvons constater, à l'aide des articles cités précédemment, que la littérature a très rapidement exploré la notion de modèle d'affaire à travers le prisme du commerce en ligne tant internet a représenté un bouleversement dans le champ stratégique.

Nous verrons donc par la suite comment ces technologies ont permis les innovations théoriques majeures qui font écho à ce travail de recherche.

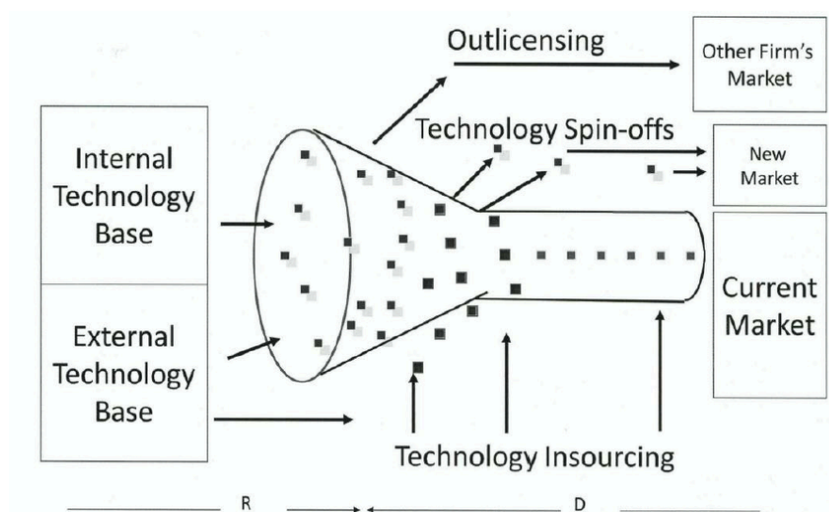
2.2.3 : Innovations théoriques récentes du modèle d'affaires

Le modèle d'affaire comme force motrice d'innovation

Lorsque l'on se penche sur la manière dont le concept de modèle d'affaires évolue dans la littérature, on doit souligner l'importance, une nouvelle fois, d'Internet et sa transformation d'une partie du monde des affaires (Magretta, 2002). Selon Porter et Happelman, (2015), l'émergence des technologies numériques et de l'Internet des objets (IoT)- tels que l'industrie 4.0, l'intelligence artificielle, l'automatisation, le big data, le cloud et l'analytique- offre de nombreuses opportunités de développement commercial et représente une source d'innovation stratégique majeure pour les entreprises (Porter et Heppelmann, 2015, p. 201). D'ailleurs, dès sa création, le concept de modèle d'affaires a été perçu comme un outil d'innovation pour l'organisation (Mitchell & Coles, 2003), on retrouve la même idée chez Chesbrough (Voir figure 2.4), (2003) qui stipule que :

« The use of purposive inflows and outflows of knowledge to accelerate internal innovation, and expand the markets for external use of innovation, respectively. Open innovation is a paradigm that assumes that firms can and should use external ideas as well as internal ideas, and internal and external paths to market, as they look to advance their technology »
(Chesbrough, 2003)

Figure 2.4 : L'innovation ouverte de Chesbrough (2003)



Source : Chesbrough, (2003)

D'autres travaux vont également dans le même sens que l'idée de l'innovation ouverte de Chesbrough, (2003), notamment ceux de Demil et Lecocq, (2010) qui considèrent que l'innovation du modèle d'affaires est un véhicule pour la transformation et le renouvellement corporatif d'une firme. Nous savons que dans le domaine de la technologie et de la gestion de l'innovation, le modèle d'affaires est principalement vu comme un mécanisme qui relie la technologie (innovante) d'une entreprise aux besoins des clients et/ou à d'autres ressources de l'entreprise (Zott et al., 2011). Les modèles économiques ouverts, en plus d'être un sujet d'innovation, peuvent susciter des innovations sur des marchés complémentaires en conséquence de la reconfiguration des activités et des capacités en aval (Gambardella & Mcgahan, 2010). La relation entre l'innovation et le modèle d'affaires n'est donc pas exclusivement unilatérale, l'innovation technologique peut déclencher des changements structurels dans les activités opérationnelles et commerciales de l'entreprise, et donc dans son modèle économique (Calia et al., 2007).

Nous pouvons constater que le potentiel innovant du modèle d'affaires se traduit dans de nombreux travaux majeurs du champ stratégique. Nous verrons par la suite quelles sont les dynamiques et tendances économiques du marché permettant l'innovation du modèle d'affaires dans sa conception théorique.

L'influence et le rôle de la numérisation

Le phénomène de numérisation, bien que relativement récent, connaît déjà de multiples définitions. Ainsi, et selon Gobble (2018), la numérisation est le processus simple de conversion d'informations analogiques en informations numériques. Elle fait référence à l'utilisation de la technologie numérique, et des informations numérisées, pour créer et récolter de la valeur de nouvelles façons. On retrouve par ailleurs chez Rachinger et al. (2018) la notion de transformation du modèle économique. En effet, la numérisation se définit comme l'exploitation des opportunités numériques par la combinaison de différentes technologies (les technologies cloud, les capteurs, les mégas données, l'impression 3D, etc.) offrant le potentiel de créer des produits et des services radicalement nouveaux, et de transformer les modèles d'affaires existants (Rachinger et al., 2018). La numérisation joue ainsi un rôle complémentaire dans l'augmentation de la valeur et la réduction des coûts de transaction, même lorsqu'il s'agit du lissage ou de l'adaptation du produit/service plutôt que la numérisation comme principal facteur de valeur (Gerpott et May, 2016). On observe un consensus général sur le fait que les progrès et avancées radicales permis par la numérisation augmentent la création de valeur (Parida et al., 2014). Cependant, plusieurs organisations ont de la difficulté à s'adapter au phénomène de numérisation, surtout lorsque vient le temps de l'allier à leur modèle d'affaires (Parida et al., 2015). Voilà pourquoi Porter et Heppelmann, (2015) identifient cinq erreurs à proscrire lorsqu'une firme adapte son offre aux technologies numériques : (1) les fonctionnalités sont parfois incluses, mais les clients ne refusent pas de les payer alors que la faisabilité d'une fonctionnalité technologique ne permet pas automatiquement le développement. Les questions relatives à la valeur ajoutée pour le client restent alors sans réponse, ce qui conduit à une technologie coûteuse et complexe qui finit par dissiper la valeur totale de l'offre de produits et de services ; (2) les risques liés à la sécurité et à la vie privée ne doivent pas être sous-estimés, car les produits intelligents et

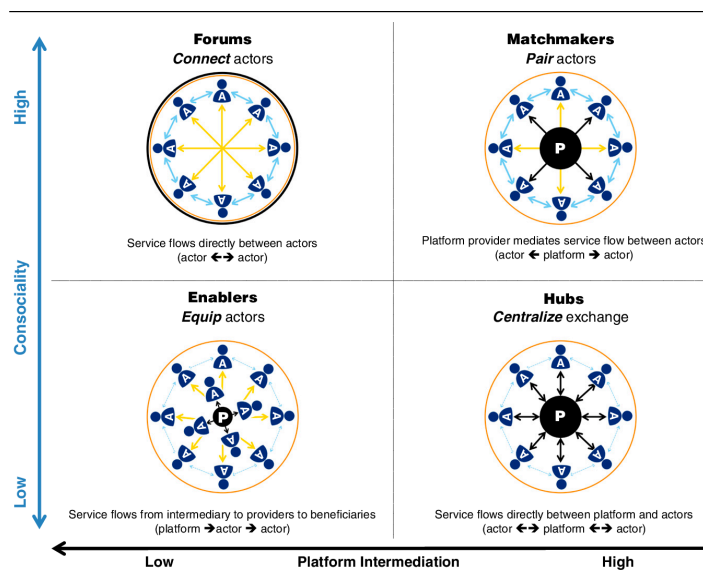
connectés ouvrent de nouvelles passerelles vers les systèmes internes des entreprises, qui contiennent des données critiques devant être protégées ; (3) les entreprises échouent souvent à anticiper les menaces concurrentielles lorsque de nouveaux concurrents proposent des produits et services numériques supérieurs, tels que des modèles commerciaux basés sur la performance ; (4) le départ retardé de l'offre, qui permet aux concurrents et aux nouveaux entrants de prendre de l'avance dans la capture et l'analyse des données ; et (5) la surestimation des capacités internes à entreprendre la transformation numérique. Le phénomène de numérisation peut permettre ainsi l'émergence d'innovations stratégiques telle que l'amélioration des processus internes, ce qui permet d'améliorer le rapport coût-efficacité et donc finalement de provoquer un effet positif sur les performances (Laudien et Daxböck, 2016). Finalement, la numérisation fait partie des différents piliers (création de valeur, capture de valeur, etc..) sur lesquels le modèle d'affaires doit s'appuyer pour qu'une entreprise puisse se l'approprier et en tirer le plus de bénéfices (Guo, 2016).

Innovation orientée vers les services

Certaines innovations théoriques sur le modèle d'affaire s'articulent autour des services qu'une organisation offre, qu'ils soient numériques ou non. On retrouve dans ce cadre, par exemple, le fait qu'en adoptant une stratégie numérique, les entreprises puissent transformer fondamentalement leurs modèles d'entreprise et permettre divers la conception de nouveaux types de modèles d'entreprise axés sur les services qui facilitent la fourniture d'offres au-delà des offres traditionnelles qui émergent (Gerpott et May, 2016). Parmi les innovations liées au service, il y a le fait que la nécessité de repenser la combinaison optimale de produits et de services, car la partie numérique d'une solution hybride est toujours un service. En outre, les modèles d'entreprise, qui étaient jusque-là réservés aux industries numériques, deviennent pertinents pour les industries traditionnelles de la vente. Ce qui modifie la mentalité de produit pour la transformer en une mentalité de service (Bettencourt, 2010). Dans la lignée de cette approche est né le concept de système de services de produits (SSP) ou économie de fonctionnalité. Il s'agit d'un modèle permettant la fourniture cohérente de produits et de services, c'est-à-dire un ensemble commercialisable de produits et de services capables de répondre conjointement aux besoins d'un utilisateur (Halen et al., 2005). Un modèle d'affaire

s'orientant vers les services s'exprime dans des industries qui ne sont pas forcément favorables à ce genre d'offres, il s'agit par exemple de l'industrie manufacturière (Gremyr et al., 2010). Ceci illustre l'innovation stratégique que représente l'orientation du modèle d'affaires vers les services. Une firme exploitant le potentiel de ce concept récent de modèle orienté vers les services peut bénéficier de plusieurs avantages. Elle peut potentiellement réduire ses coûts d'opération, étendre son champ d'opération commerciale, améliorer son offre de produit/service, gagner en compétitivité et enfin générer des revenus additionnels (Ardolino et al., 2016 ; Lai et al., 2018). Parmi les innovations autour du modèle d'affaire de service, on peut retrouver les travaux de Perren et Kozinets (2018) qui nous présente le terme de « marché d'échange latéral » présenté à la figure 2.5.

Figure 2.5 : le Marché d'échange latéral de Perren et Kozinets (2018)



Source : (Perren & Kozinets, 2018)

Assurément, ce concept décrit des sites et plateformes facilitant les échanges technologiques intermédiaires entre acteurs (Perren & Kozinets, 2018). Dans toutes ces innovations, les

notions de facilitation d'offre de service et d'échange avec les consommateurs sont des thèmes récurrents qui ont un écho tout particulier avec la problématique de ce travail.

Dans le cadre de notre sujet d'étude (MSP) ce concept permet une meilleure compréhension des échanges de services sur la plateforme ainsi que les différentes interactions entre les acteurs. À la lumière du concept de marché d'échange latéral, nous observons un outil d'analyse pertinent pour distinguer le degré de facilitation des flux d'échange sur la plateforme tout en évaluant son niveau d'intermédiation. Cet outil nous offre une lentille d'analyse non-négligeable pour comprendre les enjeux autour des flux d'informations d'une MSP.

Nous avons pu constater dans cette partie de la revue de littérature sur le modèle d'affaire que ce dernier, bien qu'il soit un phénomène récent, a connu un essor et provoqué un intérêt tout particulier chez les chercheurs. La rapidité de son développement s'apparente à la croissance fulgurante du commerce électronique, et la littérature nous a montré que ces deux concepts furent étroitement liés à l'aube du 21^e siècle et se sont influencés mutuellement. Ainsi, le modèle d'affaires comporte certaines caractéristiques majeures, parmi celles-ci on retrouve la création, la capture et la distribution de valeur, des thèmes récurrents dans les articles scientifiques sur le sujet. Nous avons également vu comment le phénomène de numérisation a façonné le cadre théorique du modèle d'affaires pour devenir même par moment un atout essentiel de la santé d'une entreprise œuvrant dans le domaine du commerce électronique. Malgré certaines divergences et de multiples écoles de pensée autour du phénomène, les chercheurs sont arrivés à des consensus sur certaines fonctions du modèle d'affaires tel que sa capacité à rassembler les éléments stratégiques d'une organisation. Finalement, la littérature nous a renseigné sur l'importance de l'innovation du modèle d'affaires pour les chercheurs et le fait que ce dernier peut lui-même devenir une innovation stratégique lorsque sa conception y est propice.

Nous aborderons dans la section suivante un élément central de ce travail, soit les plateformes multifaces, et nous verrons comment elles sont définies dans la littérature et

quelles stratégies principales y sont associées. Discuter certains écrits pertinents sur ce sujet nous permettra d'obtenir les bases sur lesquelles s'appuyer pour la suite de ce travail.

2.2.4 : Les plateformes numérique multifaces

Définitions principales et Origine

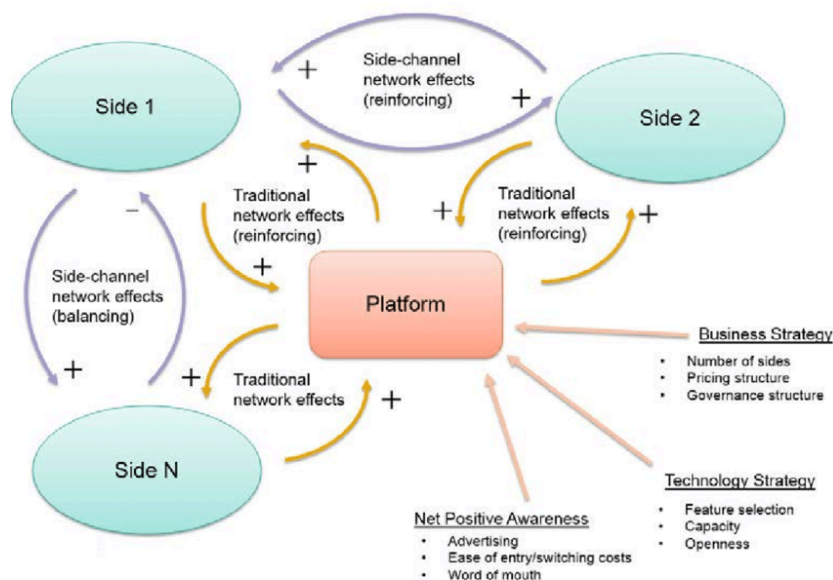
Le phénomène des plateformes multifaces trouve ses origines, notamment, dans les travaux de Armstrong (2006) et Rochet et Tirole (2003). Ils traitent essentiellement du "caractère multilatéral" comme une caractéristique des industries et des entreprises concernées sans mentionner directement le concept de plateforme multiface (Armstrong, 2006 ; Rochet & Tirole, 2003). En témoigne la définition de Armstrong qui avance ce qui suit :

“More generally, many if not most markets with network externalities are characterized by the presence of two distinct sides whose ultimate benefit stems from interacting through a common platform. Platform owners or sponsors in these industries must address the celebrated “chicken and egg problem” and be careful to “get both sides on board.” Armstrong, (2006, p ??)

On voit ici l'apparition du phénomène de plusieurs "faces" dans un marché de réseau ainsi que les bénéfices engendrés par les interactions sur ces plateformes. Rochet et Tirole, (2003) présentent de leur côté des résultats proposant le fait que lorsque tous les services sont non exclusifs, il existe toujours un équilibre efficace. Mais il peut aussi exister, selon eux, des équilibres inefficaces où les agents de jumelage induisent le multi-hébergement par certains utilisateurs. La première étude fondatrice du terme de plateforme multiface est celle de Wright (2004). Elle décrit ce type d'organisation comme n'ayant pas les attributs classiques d'une organisation industrielle et caractérisées par (1) une structure de prix compétitive devant être établie pour refléter les coûts relatifs (utilisateur-payeur) ; (2) une marge prix-coût

élevée indiquant un pouvoir de marché ; (3) un prix inférieur au coût marginal indiquant une certaine prédation ; et enfin (4) une augmentation de la concurrence qui entraîne nécessairement une structure des prix plus concurrentielle. Dans ce travail, l'auteur indique l'absence de ces caractéristiques en l'attribuant à l'aspect interrelationnel d'une plateforme multiface (Wright, 2004). Dans cette fonction interrelationnelle, Hagiu, (2006), note que les plateformes jouent un rôle important dans l'ensemble de l'économie, car elles minimisent les coûts de transaction entre les parties intervenant sur le marché. Ainsi, une plateforme multiface, dans sa fonction première, sert d'interface et d'intermédiaire entre des acheteurs et des vendeurs (Sánchez-Cartas & León, 2018). Dans ce sens, la principale différence entre la forme classique des intermédiaires de marché (marchands) et les plateformes bifaces est que les marchands purs, en prenant possession des biens des vendeurs, prennent le contrôle total de leur vente aux consommateurs (Hagiu, 2006). En revanche, les plateformes bifaces pures laissent entièrement ce contrôle aux vendeurs et déterminent simplement l'accès (ou l'affiliation) des acheteurs et des vendeurs à un marché commun (Hagiu, 2007). Nous pouvons observer des caractéristiques récurrentes dans ces travaux tels que le fait de servir d'interface mettant en contact des acheteurs et vendeurs. Dans son approche préliminaire, Evans (2003) indique que les plateformes multilatérales coordonnent la demande de groupes distincts de clients qui ont besoin, d'une manière ou d'une autre, les uns des autres. Ainsi, une plateforme multiface implique d'importants effets de réseaux (Beckmann et al. 2016). De fait, une plateforme de cette nature fonctionne avec un principe selon lequel la valeur de la plateforme augmente avec le nombre d'utilisateurs de chaque côté du marché comme on peut l'observer grâce à la figure 2.6 ci-dessous. Ce phénomène est souvent qualifié de "boucle de rétroaction positive". Plus il y a d'utilisateurs d'un type qui rejoignent la plateforme, plus celle-ci devient attrayante pour les utilisateurs de l'autre type, ce qui attire à son tour plus d'utilisateurs du premier type, et ainsi de suite. Prenons l'exemple d'une plateforme de recherche d'emploi : plus le nombre de demandeurs d'emploi augmente, plus les employeurs sont incités à publier leurs offres d'emploi sur cette plateforme, qui leur donne accès à un plus grand nombre d'employés potentiels. Cela attire à son tour encore plus de demandeurs d'emploi en raison de l'augmentation du nombre d'offres d'emploi. De cette manière, une plateforme multilatérale peut rapidement croître et s'étendre en tirant parti des effets de réseau, créant ainsi une place de marché robuste et dynamique, bénéfique pour toutes les parties concernées.

Figure 2.6 : La visualisation des effet de réseaux d'une plateforme multiface selon Beckmann, (2016)



Source : (Beckmann et al., 2016).

Dans les tentatives de définitions de l'émergence des MSP on retrouve de nouveau celle de Rochet et Tirole (2003). Ces derniers estiment qu'un marché présentant des externalités de réseau est biface si les plateformes peuvent effectuer des subventions croisées entre divers groupes d'utilisateurs finaux qui sont des parties intégrantes d'une transaction. On voit que les auteurs se distinguent, car ils estiment qu'une plateforme multiface exerce un contrôle et une influence sur les transactions de son marché, idée qui va dans le sens de la vision de Hagiu, (2006 ; 2007).

De leur côté, Poniatowski et al., (2022) proposent d'identifier quatre perspectives principales

explorées dans la recherche sur les MSP, soit : (1) une perspective stratégique et technique combinée sur la planification et la gestion d'un produit en tant que plateforme ; (2) une perspective se concentrant sur les plateformes en tant que systèmes technologiques ; (3) une perspective explorant la dimension économique des plateformes numériques multilatérales, en étudiant les transactions et le comportement sur les plateformes ; et (4) une perspective se concentrant sur l'écosystème des plateformes. Il est important de noter qu'alors que les premières recherches ont conceptualisé les plateformes comme des marchés bifaces, de nombreuses plateformes servent aujourd'hui plus de deux groupes d'utilisateurs (Evans et Schmalensee, 2016). D'où l'utilisation de l'expression multiface plutôt que celle de bifaces. Malgré ces nombreux travaux, nous constatons que les définitions existantes des MSP souffrent d'une spécificité excessive, soit trop inclusives ou trop vagues pour être utiles. En conséquence, il existe un désaccord entre les auteurs sur ce qui constitue une définition appropriée. L'approche la plus courante, jusqu'à présent, s'est concentrée sur la présence d'importants effets de réseau transversaux ou indirects entre deux ou plusieurs groupes de clients participant à l'initiative sur la plateforme (Hagiu et Wright, 2015). Nous verrons à présent quelles sont les stratégies principales de ce type de plateformes.

Stratégie principale des entreprises basées sur les plateformes multifaces

Nous avons discuté précédemment de l'impact positif que représente une MSP sur la création et capture de valeur et les interactions entre consommateurs (Pousttchi & Gleiss, 2019). Certains auteurs considèrent ces plateformes et leur modèle d'affaires comme étant les plus puissants de l'économie numérique en raison de leur adaptabilité et de leur capacité à s'adapter à la complexité, à générer des économies d'échelles rapides et à permettre la capture de valeur (Cusumano et al., 2019). Voilà pourquoi il est pertinent de chercher à comprendre quelles orientations stratégiques leur permettent de connaître un tel succès. Ainsi, Jullien et Caillaud(2003) identifient des stratégies commerciales pertinentes sur le marché de l'intermédiation (les plateformes), telles que celles de division et de conquête, où un côté du marché est subventionné et où des profits sont réalisés de l'autre côté. La possibilité de telles stratégies commerciales a de fortes conséquences en matière d'équilibre et de structure du marché. En outre, l'utilisation de frais de transaction s'avère être centrale

dans ces stratégies de prix et d'affaires (Jullien & Caillaud, 2003). Nous retrouvons un facteur déterminant d'une stratégie de MSP dans la littérature, soit celui du commanditaire de la plateforme. En effet, selon Iansiti et Levien (2004) le succès de la plateforme dépend du rôle du commanditaire de cette dernière. Celui-ci doit adopter le rôle de clé de voûte et fournir des avantages aux autres membres de la plateforme afin d'améliorer ses propres chances de survie et de prospérité (Iansiti & Levien, 2004). On observe une approche similaire chez Dhanaraj et Parkhe (2006) qui argumentent que le succès de la plateforme dépend de l'efficacité du commanditaire à gérer la mobilité des connaissances, l'appropriation des innovations et la stabilité du réseau au sein de la plateforme. Dans leurs travaux de Mancha et Gordon (2021) identifient 5 orientations stratégiques permises par les MSP : (1) les organisations peuvent adopter des MSP de transaction pour élargir leurs offres. Par exemple, elles peuvent utiliser un MSP de transaction pour mettre en relation des clients avec des producteurs tiers, qui peuvent leur offrir une valeur ajoutée. (2) une MSP de transaction peut créer une autre façon d'échanger de la valeur dans l'écosystème commercial, comme les processus d'achat auprès des fournisseurs ou de vente aux clients. Comme cette MSP est ouverte aux concurrents de l'industrie qui utilisent également la plateforme pour vendre leurs produits et services, cette transformation a pour but de servir de médiateur dans l'industrie ; (3) l'organisation peut lancer ou utiliser un MSP de transaction opérant dans une autre région ou sur un autre marché, pour entrer dans cet espace. Les organisations peuvent donc déployer des MSP d'innovation, en changeant les responsables des activités d'innovation ; (4) une organisation engage des tiers sur une MSP pour innover des compléments à ses offres ; et enfin (5) l'organisation utilise une MSP pour s'engager avec des tiers dans la co-innovation de ses propres offres de produits et services et de celles de ces derniers (Mancha & Gordon, 2021).

En outre, parmi les avantages stratégiques que permettent les MSP, on retrouve les effets de réseau indirects. En effet, plus il y a de fournisseurs qui offrent des produits par un intermédiaire, plus les acheteurs veulent consommer par ce dernier. De tels effets de réseau n'affectent pas la rentabilité d'un revendeur, en supposant que ce dernier achète simplement des produits aux fournisseurs et assume ainsi tous les risques liés aux stocks et produits. Cependant, les attentes des fournisseurs quant au nombre d'autres fournisseurs qui adhéreront au réseau peuvent avoir de l'importance pour une MSP, car ces attentes influent sur le nombre d'acheteurs que chaque fournisseur peut espérer obtenir (Hagiu et Wright,

2015). Lorsqu'une MSP opère dans une industrie avec de fortes externalités de réseau transnationales, elle doit s'assurer que ses utilisateurs puissent facilement interagir entre eux au-delà des frontières nationales. Ceci permettant de mettre en place une stratégie d'amplification de trafic sur une plateforme globalisée qui consiste à réduire les prix ou fournir des incitations qui amènent plus d'utilisateurs sur la plateforme dans un pays augmentant, ainsi, l'attrait de la plateforme dans d'autres pays (Stallkamp & Schotter, 2021). Dans une vision écosystémique, Kretschmer et al. (2022) articulent l'approche stratégique des MSP autour de trois éléments, les barrières à l'entrée de la plateforme : les plateformes établissent souvent des barrières à l'entrée pour contrôler l'accès à leur plateforme. Ces barrières peuvent être financières (par exemple, des frais d'adhésion ou de service), technologiques (par exemple, la nécessité de logiciels ou de matériel spécifique), ou réglementaires (par exemple, des exigences en matière de licences ou de certifications).

Ensuite, on retrouve la compétition inter et intra-plateforme : Sur une plateforme, les acteurs sont non seulement en compétition les uns avec les autres (concurrence intra-plateforme), mais aussi avec d'autres plateformes (concurrence inter-plateforme). Cette dynamique complexe peut avoir un impact significatif sur la stratégie de la plateforme, y compris ses décisions concernant les prix, les fonctionnalités, et les investissements en matière de développement et de marketing. Enfin il y a les sources de pouvoir et d'autorité et les sources de motivation et de participation : pour réguler efficacement ces deux premiers éléments, les plateformes doivent disposer de sources de pouvoir et d'autorité, ainsi que de sources de motivation et de participation. Le pouvoir et l'autorité peuvent être exercés par le biais de politiques et de réglementations internes, tandis que la motivation et la participation peuvent être encouragées par le biais d'incitatifs tels que des récompenses, des avantages, ou des opportunités de co-création. Il nous reste à présent à explorer les implications du modèle d'affaires de gratuité du service publicitaire que plusieurs d'entre elles ont adopté. Le tout permettant d'obtenir une vision élargie des principes et enjeux des MSP.

Les modèles d'affaires basées sur les revenus publicitaires

D'entrée de jeu, il est important de souligner le fait que la recherche sur le modèle de revenu publicitaire est faible et peu théorisée. Assurément, très peu d'études ont abordé la question de savoir pourquoi les clients sont prêts à payer pour un service dont les fonctions de base sont gratuites (Oestreicher-Singer & Zalmanson, 2009). La plupart des articles traitent du monde des médias et journaux. Nous nous appuyerons donc, en partie, sur ces travaux. Le modèle d'affaires basé sur les revenus publicitaires se définit essentiellement comme un modèle qui génère des revenus monétaires que les particuliers et les entreprises dégagent de l'affichage de publicités payantes sur leurs sites web, leurs canaux de médias sociaux ou d'autres plateformes entourant leur contenu sur Internet (Zhao et al., 2019). Selon Najafi-Asadolahi et Fridgeirdottir (2014), on peut identifier plusieurs types de revenus générés par la publicité comme : (1) les offres au coût par impression (CPM) qui se présentent généralement sous la forme de bannières publicitaires lorsque vous surfez sur le Web ; (2) le coût par « lead » qui est un modèle légèrement différent. Un lead est une conversion, c'est-à-dire que quelqu'un accepte de fournir un service ou d'accepter de recevoir d'autres courriers directs ou électroniques ; (3) le partage des revenus, qui est un accord de partage des revenus produits entre l'annonceur et la plateforme ; (4) le coût par clic : au lieu de payer pour la présentation d'un produit dans une bannière publicitaire, l'annonceur paie pour le nombre de clics sur l'annonce. Bien que la littérature récente ait commencé à étudier en profondeur les technologies publicitaires, il existe étonnamment peu de recherches théoriques sur l'adaptation du contenu lui-même aux besoins de certains annonceurs (Anderson & Jullien, 2015). Ce qui témoigne du manque d'exploration des modèles d'affaires basées sur les revenus publicitaires. Comme les conséquences d'une MSP sur les performances du marché sont assez profondes, dans un modèle d'affaires publicitaire, les plateformes sont confrontées à un calcul d'équilibre bilatéral pour extraire des revenus des deux parties (potentielles) qui interagissent à travers elles. Ce faisant, elles doivent prendre en compte les conséquences sur la participation de chaque partie en attirant davantage de participants de l'autre côté. Dans le contexte des médias et réseaux sociaux, cela signifie que le modèle d'affaires consiste à fournir des consommateurs potentiels aux annonceurs, tandis que la présence de l'annonceur est généralement un obstacle pour les consommateurs (Anderson & Jullien, 2015). Voici le paradoxe dans lequel opère une MSP basée sur les revenus publicitaires. Nous avons vu précédemment que les MSP permettaient l'échange

entre différentes parties de sa plateforme (essentiellement acheteurs et vendeurs) en optimisant la création de valeur sur cette dernière. Néanmoins le rôle particulier des annonceurs, qui représentent la source de revenu principal dans ce modèle d'affaires, est ambigu dans leur position à la fois d'acteur des échanges et créateur de revenu pour la plateforme. Nous pouvons constater à l'aide de certains écrits sur le sujet que les revenus publicitaires, dans le cas des MSP, présentent de nombreux avantages en termes de capture de valeur et d'aspect interrelationnel sur les interfaces. Cependant, la littérature explorée souffre d'un manque d'étude théorisant et pratique du concept du modèle publicitaire, ce qui donne une certaine valeur au présent travail de recherche.

En synthèse de cette partie, on constate que le phénomène de plateformes multifaces suscite de l'intérêt chez les chercheurs voulant analyser et comprendre les grandes plateformes du numérique (Google, eBay etc..). Nous avons vu la capacité de gestion et contrôle des coûts de transaction de ces dernières ainsi que leur force de mise en relation des différents acteurs du processus économique. On sait également qu'elles servent d'intermédiaires puissants permettant la création de valeur pour elles-mêmes ainsi que pour leurs annonceurs participants à la monétisation de l'interface. Le modèle d'affaires publicitaire, bien que relativement peu abordé, présente des caractéristiques uniques telles que l'extraction de revenus de plusieurs « faces » de la MSP. Nous verrons à présent comment le phénomène des revenus publicitaires des MSP coïncide tout particulièrement avec le concept d'économie de l'attention.

2.2.5 : L'Économie de l'attention

Présentation du concept d'économie de l'attention

Le concept d'économie de l'attention trouve son origine dans les travaux de Simon et al., (1971) qui nous proposent la définition suivante :

« *Dans un monde riche en informations, l'abondance d'informations entraîne la pénurie d'une*

autre ressource : la rareté devient ce que consomme l'information. Ce que l'information consomme est assez évident : c'est l'attention de ses receveurs. Donc une abondance d'informations crée une rareté de l'attention et le besoin de répartir efficacement cette attention parmi la surabondance des sources d'informations qui peuvent la consommer »

(Simon et al., 1971)

Nous observons que l'attention devient une ressource rare, phénomène amplifié par l'avènement du commerce électronique et ses différents enjeux (Brynjolfsson & Oh, 2012). Pour Goldhaber (1997), le fait que dans la période de transition entre l'ancienne et la nouvelle économie, le lien entre l'argent et l'attention est important et doit être examiné, car l'argent abonde maintenant avec l'attention (dans l'économie moderne marquée par l'importance du web). Son acquisition éclipse toute autre sorte de revenus (Goldhaber, 1997). Le développement de l'économie d'attention s'inscrit dans l'essor qu'a connu l'industrie numérique (Essig & Arnold, 2001). Une autre approche intéressante est celle de Davenport et Beck (2001) qui considèrent l'attention comme un engagement mental focalisé sur un élément d'information particulier. Des éléments viennent à notre connaissance, nous y prêtons attention, puis nous décidons d'agir ou non (Davenport & Beck, 2001). Comprendre et gérer l'attention est aujourd'hui le facteur déterminant le plus important de la réussite commerciale selon ces derniers, ce qui illustre l'importance qu'attribuent les chercheurs à ce concept. Ainsi, la gestion de l'attention joue un rôle de plus en plus important dans le succès des plateformes multifaces qui s'adaptent à cette nouvelle perspective. En utilisant plus efficacement les ressources d'attention, les entreprises incorporant ces ressources seront en mesure d'accomplir plusieurs choses. Par exemple attirer et retenir les meilleurs employés disponibles, travailler avec les employés pour améliorer la qualité de leur travail en évitant l'épuisement professionnel ou les surcharges d'informations, vendre plus efficacement les produits et services que les concurrents, impressionner les investisseurs et les analystes divers. Ils identifient 5 champs d'application de l'économie d'attention : le commerce électronique, le leadership, la stratégie, la structure organisationnelle et la gestion des connaissances. Parmi les mécanismes en action, dans une économie riche en informations où l'attention est rare, la théorie de Falkinger (2007) prévoit que les changements permettant aux plateformes d'émettre des signaux plus puissants, tels qu'une extension des portées de

rayonnement réalisables, une production de signaux moins coûteuse, des méthodes plus efficaces de génération d'impact, mais aussi une intégration internationale tendent à réduire la diversité globale des émetteurs et les niveaux d'attention des sujets (Falkinger, 2007). Les articles qui traitent de l'économie d'attention s'inscrivent dans une logique décrivant un nouveau mode opératoire stratégique où l'attention de l'utilisateur devient la ressource convoitée par les organisations dans un monde d'offre abondante. Ceci résonne tout particulièrement avec le phénomène du modèle publicitaire de service gratuit de certaines MSP numériques. En effet, l'économie de l'attention est au cœur du mécanisme permettant la capture de valeur de ces plateformes qui cherchent à optimiser l'investissement des annonceurs sur leurs plateformes.

Les enjeux autour des données privées et le capitalisme de surveillance

Lorsque l'on parle des plateformes opérant dans un schéma d'économie de l'attention, les données privées et leurs protections sont un enjeu majeur de la littérature. Comme l'indique Lies (2019) le développement de stratégies centrées sur l'exploitation de données a changé le paradigme et les modèles économiques existants (Lies, 2019). Nous savons que le fait que les plateformes développent des stratégies visant à accroître leur rentabilité sur les marchés numériques suscite des préoccupations concernant la vie privée des utilisateurs (Arya et al. 2019). De fait, la littérature nous indique que les préoccupations relatives à la confidentialité des informations influencent les attitudes des individus, telles que leurs préférences en matière d'environnement réglementaire et leur volonté d'être profilés (Milberg et al., 2000). Nous savons qu'en utilisant l'innovation axée sur les données, les algorithmes correspondants mettent l'accent sur l'innovation en matière de collecte d'informations auprès des utilisateurs, permettant aux entreprises de trouver une multitude de points de données pour prédire à la fois le comportement de l'utilisateur et ses actions dans les écosystèmes numériques (Saura et al., 2021). L'exploitation de tels détails à partir des données générées par l'utilisateur sur les marchés numériques permet aux plateformes d'accroître la rentabilité de leurs stratégies de marketing de contenu, car elles connaissent mieux les utilisateurs et peuvent personnaliser le contenu automatiquement (Brighi et al., 2019). Bien que la stratégie des plateformes autour du big data et la personnalisation des contenus permettent d'évaluer

quantitativement l'efficacité des campagnes de publicité et de « social ads » dans les environnements numériques, elles entraînent également l'émergence de tendances telles que les "fakes news" et les activités abusives liées à la publicité. Élément faisant écho à l'enjeu que constituent les modèles publicitaires des MSP (Liu et Terzi, 2010). Ceci présente de nombreuses préoccupations éthiques qu'a relevées la littérature sur le sujet. Par exemple, les préoccupations des consommateurs liées à la confidentialité des informations, ainsi que d'autres facteurs, affectent les intentions des individus d'utiliser les services en ligne (Belanger et al. 2002). Cependant, il existe, dans la recherche, un paradoxe des données confidentielles privées, dans lequel les intentions d'une personne de divulguer ses informations ne correspondent pas à son comportement qui consiste à partager activement ces dernières (Norberg et al. 2007). Ceci est appuyé par le fait que les chercheurs ont constaté que l'utilisation non autorisée de données secondaires, des préoccupations en matière de protection de la vie privée (Cazier et al. 2007) ou des perceptions de la protection de la confidentialité des informations (Chen & Li, 2009) ont peu d'impact sur le comportement d'achat en ligne. On observe ici le potentiel impressionnant de capture et exploitation de données que représente une stratégie basée sur l'accumulation de cette dernière. En ce qui concerne les critiques émises autour des MSP, on retrouve le fait que ces firmes ne fournissent toujours pas de protection des données privées des consommateurs, car beaucoup n'ont tout simplement pas de politiques de protection de la vie privée (Bélanger et Crossler, 2011) . Le phénomène d'économie d'attention et les enjeux de données privées entraînent d'autres conséquences relevées par des auteurs tels que Zuboff (2015) qui théorise le concept de capitalisme de surveillance et le définit, comme : « *La revendication de l'expérience humaine comme matière première gratuite, transformée en données comportementales qualifiées de surplus comportemental exclusif, est intégrée dans des processus de fabrication avancés, communément appelés "intelligence artificielle. Ces données sont ensuite transformées en produits prédictifs qui anticipent vos actions immédiates, à court terme et à long terme.* » (Zuboff, 2015). La ressource rare qu'est l'attention du consommateur se transforme, selon elle, comme matière première introduite dans un processus commercial, cela représente une vive critique de l'économie d'attention et les enjeux des MSP en règle générale. Nous savons que l'essor des pratiques de surveillance modifie le tissu même de la société (Andrew & Baker, 2021) puisque le succès d'une entreprise comme Google découle en grande partie de sa capacité à prédire l'avenir, et plus précisément l'avenir du comportement humain (Zuboff, 2019). L'auteur s'explique en

mettant de l'avant le fait que dans une société capitaliste, les informations, telles que les préférences et les aversions d'un utilisateur recueillies lors de l'accès à une plateforme comme Facebook, sont des informations qui peuvent être utilisées par cette dernière pour améliorer l'expérience d'un utilisateur et donc émettre des prédictions (Zuboff et al., 2019). Ce phénomène décrit par Zuboff illustre le type d'enjeu éthique que représente un modèle d'affaires de gratuité dans l'économie de l'attention. Dans cette partie, nous avons établi le fait que l'économie de l'attention est le socle sur lequel le modèle publicitaire repose, ainsi qu'une nouvelle vision ou la ressource principale permettant d'engendrer de la rentabilité pour les plateformes devient l'attention. Ce phénomène induit de nombreux enjeux, souvent éthiques et légaux, lorsqu'une plateforme s'appuie sur un modèle basé sur l'accumulation et l'exploitation de données privées. Le concept de capitalisme de surveillance englobe, de manière très critique, les différentes implications d'un modèle basé sur les données et la publicité et expose les différents problèmes et interrogations qui y sont associés. Dans les sections qui suivent, nous chercherons à identifier et synthétiser les théories du champ de la stratégie les plus pertinentes pour ce travail de recherche.

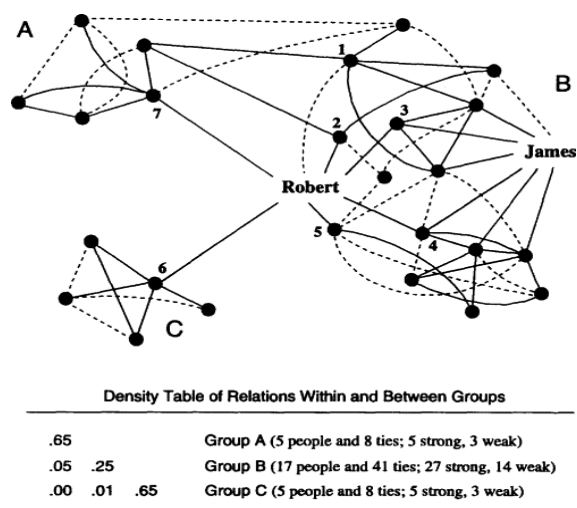
2.2.6 : Diverses théories du champ de la stratégie

Notre sujet d'étude traite de concepts hautement stratégiques tels que le modèle d'affaires et les stratégies d'entreprises des MSP, il est donc intéressant de se pencher sur certaines théories majeures du champ d'application dans le domaine de la stratégie. En effet, nous avons vu apparaître des notions telles que les effets de réseaux (Hagiu & Wright, 2015), les coûts de transaction (Mahadevan, 2000) ou encore les ressources-compétences d'une organisation. Aborder et synthétiser ces théories nous offrira un cadre de compréhension utile et précieux pour construire une revue de littérature complète.

Théorie des réseaux

Pour synthétiser ce que la littérature a produit sur le concept de théorie de réseaux, on peut se servir des travaux de Granovetter (1973) comme point d'appui. En effet, ce dernier considère que dans un réseau, les liens faibles, c'est-à-dire les connaissances qui ne sont pas renforcées par de nombreuses amitiés mutuelles, sont particulièrement importants pour la circulation de l'information, car ils permettent d'atteindre des populations et des publics qui ne sont pas accessibles via les liens forts (Granovetter, 1973). En 1995, Burt (1995) développe l'idée que les individus détiennent certains avantages/désavantages positionnels liés à la manière dont ils sont intégrés dans un système ou une structure sociale. Ainsi, selon lui, un « trou structurel » est un écart entre deux individus qui ont des sources d'information complémentaires comme l'indique la figure 2.7 ci-dessous (Burt, 1995). On retrouve En outre, dans la vision de Brass (Relevée par Borgatti et Lopez-Kidwell), l'idée que cette théorie concerne les conséquences des variables du réseau, comme le fait d'avoir de nombreux liens ou être situé au centre d'un pays (Borgatti & Lopez-Kidwell, 2011). La théorie des réseaux correspond essentiellement aux mécanismes et processus qui interagissent avec les structures de réseau pour produire certains résultats pour les individus et les groupes. (Borgatti & Halgin, 2011).

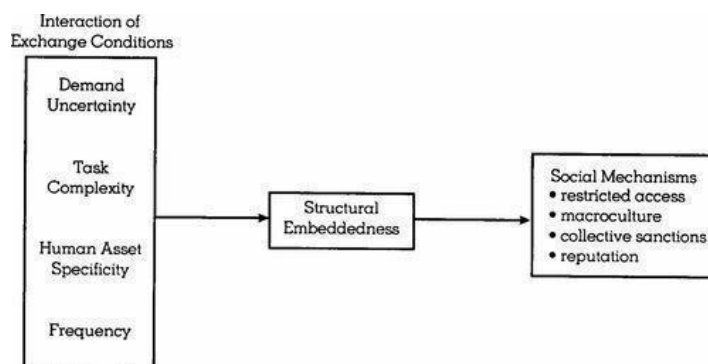
Figure 2.7 : Les effets de réseaux selon Burt (1995)



Source : (Burt 1995)

Par ailleurs, les réseaux ont plusieurs fonctions comme celles de façonner la diffusion des technologies (Miller, 2018), ou celle d'être une alternative aux marchés et aux hiérarchies (Powell, 1990) ou encore celle de favoriser la création des goûts et préférences individuelles chez les acteurs du réseau (Armstrong, 1998). De leur côté, Jones et al. (1997) considèrent que la gouvernance de réseau, associée à ce concept, correspond à un ensemble sélectionné, persistant et structuré d'entreprises autonomes engagées dans la création de produits ou services. Le tout basés sur des contrats implicites à durée indéterminée pour s'adapter aux aléas environnementaux afin de coordonner et sécuriser les échanges (Jones et al. 1997).

Figure 2.8 : Théorie des réseaux selon Jones et coll (1997)



Source : (Jones et coll, 1997)

Comme on peut le voir sur la figure 2.8 l'intégration structurelle sert de point de connexion et d'intermédiaire majeur entre les interactions de conditions d'échanges et les mécanismes sociaux résultants. Selon la théorie des réseaux de Jones, l'intégration structurelle joue un rôle crucial en agissant comme un point de connexion ou un intermédiaire dans un réseau social ou organisationnel. Cette intégration, qui implique des liens étroits entre les différents acteurs d'un réseau, peut faciliter l'échange d'informations, de ressources ou d'influence.

Dans ce contexte, les conditions d'échange peuvent se transmettre à la nature des interactions entre les acteurs du réseau.

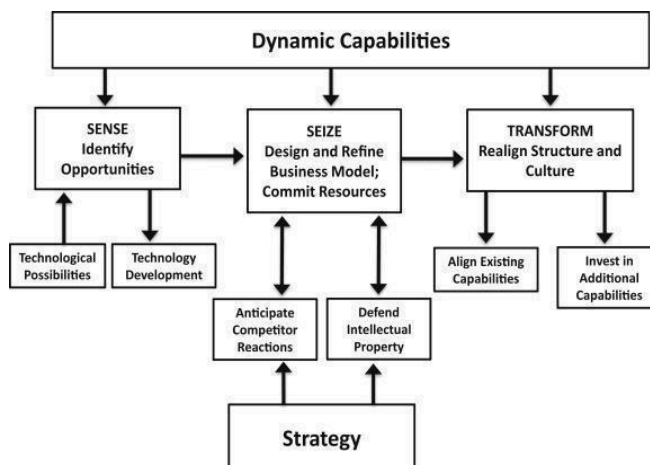
Ces conditions pourraient inclure la réciprocité (où un acteur retourne une action favorable à un autre), la confiance, l'interdépendance, ou la symétrie des relations. Par exemple, dans un réseau d'entreprises, des conditions d'échange favorables pourraient inclure des accords de partage de ressources ou de collaboration sur des projets communs. L'intégration structurelle peut affecter la manière dont ces conditions d'échange se transforment en mécanismes sociaux spécifiques. Par exemple, un réseau fortement intégré avec des conditions d'échange favorables pourrait faciliter le développement de normes de coopération, de coordination ou de confiance mutuelle. Ces mécanismes sociaux peuvent à leur tour renforcer l'intégration du réseau et améliorer son fonctionnement global. Au sein de la théorie des réseaux, on retrouve une dimension importante : la théorie de l'acteur réseau. Cette dernière nous explique qu'il s'agit d'une sociologie relationnelle et de processus qui traitent des agents, des organisations et appareils comme effets interactifs (Law, 1992). La théorie des réseaux nous rappelle l'importance des interrelations des acteurs du marché des grandes plateformes numériques, car les enjeux sont sociétaux et universels (Srnicek, 2016). Ceci fait écho à la dimension interrelationnelle des MSP que nous avons abordée précédemment. Du fait de sa nature disciplinaire, la théorie des réseaux, comme nous avons pu le voir, connaît ses racines dans plusieurs domaines différents tels que celui de l'informatique de la sociologie. On trouve justement parmi les approches permettant de situer le concept de réseau et son caractère interdisciplinaire, celle de Kawa et Światowiec (2018) qui désigne trois dimensions d'un réseau en stratégie : (1) métaphorique : le terme "réseau" est utilisé comme une métaphore des nouveaux phénomènes organisationnels liés principalement au changement d'orientation des théoriciens. Ces derniers passent des relations dyadiques à une constellation, ou un système de relations dans une organisation ; (2) graphique : se réfère à une tentative de refléter fidèlement la structure des connexions au sein de l'entreprise ou des entreprises avec d'autres entités externes. L'objectif est ici une sorte de *cartographie* ou d'*imagerie* du réseau ; et (3) mathématique : fait référence au traitement des réseaux en termes mathématiques, qui se concentre sur l'application de la théorie des graphes et des outils mathématiques pour analyser les structures des réseaux, souvent considérées comme plus importantes que le contexte du réseau lui-même (Kawa et Światowiec, 2018).

En conclusion, une revue de littérature approfondie sur la théorie des réseaux est essentielle pour comprendre et aborder efficacement les problématiques liées aux modèles d'affaires publicitaires et aux plateformes multifacees. Les concepts et les principes de la théorie des réseaux fournissent un cadre pertinent pour explorer comment les plateformes multifacees fonctionnent, comment elles créent de la valeur et comment elles tirent parti des effets de réseau pour évoluer. De plus, elle offre des informations précieuses sur les interactions entre les différents acteurs d'un réseau, ce qui est crucial pour comprendre le fonctionnement des modèles d'affaires basés sur la publicité. L'application de la théorie des réseaux permet ainsi d'éclairer les dynamiques complexes à l'œuvre au sein de ces modèles d'affaires et offre des pistes de réflexion pour leur optimisation et leur réussite dans un environnement commercial de plus en plus numérique et interconnecté.

Théorie des Capacités Dynamiques

Parmi les travaux les plus importants sur la question des capacités dynamiques, on retrouve ceux de Grant (1996) qui définit ces capacités comme étant des routines organisationnelles et stratégiques antécédentes par lesquelles les gestionnaires modifient leur base de ressources, les acquièrent, les intègrent et les recombinent pour générer de nouvelles stratégies de création de valeur (Grant, 1996).

Figure 2.9 : Les capacités dynamiques selon Teece (1997)



Source : (Teece, 1997)

Ces capacités sont les moteurs de la création, de l'évolution et de la recombinaison d'autres ressources en de nouvelles sources d'avantages concurrentiels (Teece et al. 1997). On voit grâce à la figure 2.9 que les 3 sources de capacité dynamiques passent par l'identification des opportunités (sense), le design du modèle d'affaires (seize) et le réalignement de la structure et la culture (transform). De leur côté, Laaksonen et Peltoniemi (2018) affirment que certaines capacités dynamiques intègrent des ressources. Par exemple, les routines de développement de produits par lesquelles les gestionnaires combinent leurs diverses compétences pour créer des produits et services générateurs de revenus sont des capacités dynamiques (Clark & Fujimoto, 1999 ; Dougherty, 1992). Un des objectifs de la recherche sur les capacités dynamiques consiste à expliquer les sources de l'avantage concurrentiel (Teece, 2007). Cela signifie que la performance de l'entreprise est une composante clé de la théorie et que les capacités dynamiques modifient les capacités ordinaires ou la base de ressources plus large de l'entreprise, et ce changement peut finalement entraîner une modification de la performance. Certains critiquent cette approche en mettant de l'avant l'argument qu'une capacité dynamique change la performance, mais sans forcément l'expliquer (Laaksonen & Peltoniemi, 2018). Nous savons que les capacités dynamiques opèrent dans un environnement étroitement lié aux ressources d'une organisation. Ainsi, selon Hansen (1999) « *Les capacités dynamiques se concentrent sur la reconfiguration des ressources au sein des entreprises* » (Hansen, 1999). D'autres auteurs allant dans ce sens nous rappellent que les capacités dynamiques peuvent être utilisées pour améliorer les configurations de ressources existantes dans la recherche d'un avantage concurrentiel à long terme (Eisenhardt et Martin, 2000). Nous allons explorer à présent dans quel cadre évolue notre question de recherche en explorant ce que la littérature a produit de pertinent sur la théorie des ressources-compétences.

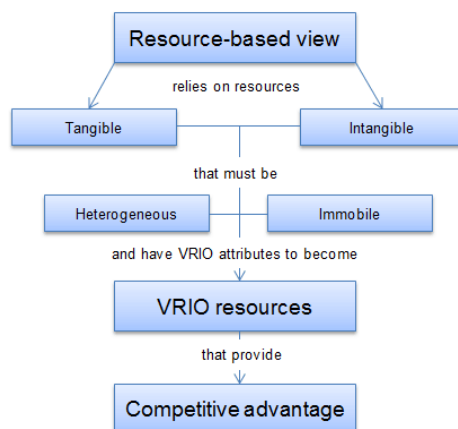
Théorie des ressources et compétences

Le concept de théorie des ressources et des compétences trouve ses origines dans les écrits de Penrose (1959) et s'intéresse à l'efficacité, au profit économique, à l'avantage

concurrentiel et à la croissance rentable. Ce sont les pierres angulaires d'une vision de la gestion stratégique basée sur les ressources selon Mahoney (Mahoney, 2000). Nous savons également que : « *Les intrants du système de production ne sont pas les ressources elles-mêmes, mais les services qu'elles apportent. La nature de ces services dépend des connaissances possédées par les individus dans l'entreprise. Les deux types de ressources (matérielles et humaines) combinées créent ainsi, par interaction, des opportunités productives uniques, subjectives et spécifiques à chaque firme* »(Prévoit et al. 2010). Lorsque l'on parle de ressources, il s'agit, selon Wernerfelt (1984) de tout ce qui peut être considéré comme la force ou la faiblesse d'une entreprise donnée. Plus formellement, les ressources sont définies comme tous les actifs, qu'ils soient tangibles ou intangibles, qui sont liés de manière semi-permanente à l'entreprise et qui peuvent être considérés comme une force ou une faiblesse. L'idée de ressources liées de manière semi-permanente à l'entreprise souligne le fait que, bien que certaines ressources puissent être acquises ou vendues (par exemple, le capital physique), d'autres sont beaucoup plus difficilement transférables et peuvent donc fournir un avantage concurrentiel durable. Cela peut inclure des éléments tels que les compétences spécifiques de l'entreprise, sa culture organisationnelle, ou son savoir-faire technologique. En somme, la perspective de Wernerfelt sur les ressources met l'accent sur l'importance de comprendre et de gérer efficacement les différentes ressources d'une entreprise pour créer et maintenir un avantage concurrentiel (Wernerfelt, 1984).

Parmi les approches majeures traitant de ce sujet, on trouve celle de Hamel, qui considère que les ressources sont souvent hétérogènes et d'une mobilité peu flexible. La tâche essentielle des gestionnaires est donc de comprendre et d'organiser les ressources pour obtenir un avantage concurrentiel durable(Hamel, 2001).

Figure 2.10 : Théorie de ressources-compétences selon Hamel(2001)



Source : (Hamel,2001)

On peut voir que la figure 2.10 présente des éléments pertinents autour de la distinction entre les ressources tangibles et intangibles. En effet, dans ce schéma, les ressources tangibles sont hétérogènes alors que les ressources intangibles sont immobiles. Cependant elle pointe vers les variables VRIO (valeur, rareté, inimitabilité, organisation) pour permettre de dégager un avantage compétitif. En outre, Barney (1991) stipule que si une entreprise veut atteindre un statut d'avantage compétitif durable à travers ses ressources et compétences, elle doit acquérir et contrôler des capacités précieuses, rares, inimitables et non substituables. Pour ce faire, elle doit donc contrôler des ressources et des capacités et disposer de l'organisation qui peut les absorber et les appliquer (Barney, 1991). Selon la théorie des ressources-compétences, la durabilité de tout avantage concurrentiel dépend de la mesure dans laquelle ces ressources peuvent être imitées ou substituées (Lowson, 2003). Le concept de management des ressources souffre, par ailleurs, de critiques virulentes (Foss et al. 2008), notamment le fait que la théorie des ressources et compétences s'est attachée à une rationalité économique néoclassique trop étroite. Assurément, en mettant trop l'accent sur la possession de ressources individuelles et en ne reconnaissant pas suffisamment l'importance du regroupement des ressources et de l'implication humaines dans l'évaluation et la création de valeur. Cependant, Kraaijenbrink et al. (2010) soutiennent qu'il y a des critiques substantielles de cette approche qui suggèrent qu'elle ne peut pas réaliser pleinement son potentiel en tant que théorie principale de l'avantage concurrentiel durable sans une reconsidération de ses principes fondamentaux. La première critique majeure est l'assomption selon laquelle les ressources sont homogènes et immobiles. En réalité, les ressources varient considérablement d'une entreprise à l'autre et peuvent être mobiles, surtout à l'ère actuelle de la mondialisation et de la technologie en rapide évolution. Deuxièmement, la RBV est critiquée pour sa vision statique des ressources. L'approche traditionnelle de la RBV ne prend pas suffisamment en compte l'aspect dynamique des ressources et comment elles évoluent et se transforment avec le temps.

Enfin, la RBV peut être trop interne et ne pas prendre suffisamment en compte l'environnement externe de l'entreprise. L'importance des forces du marché, des relations avec les parties prenantes et d'autres facteurs externes est souvent minimisée dans l'approche de la RBV.(Kraaijenbrink et al. 2010).

Nous avons pu observer une similitude entre la théorie de ressources-compétences et celle des capacités dynamiques. En effet, ces deux cadres conceptuels permettent d'identifier les avantages concurrentiels que peuvent déployer les organisations lorsqu'elles comprennent comment organiser et exploiter leurs ressources intrinsèques.

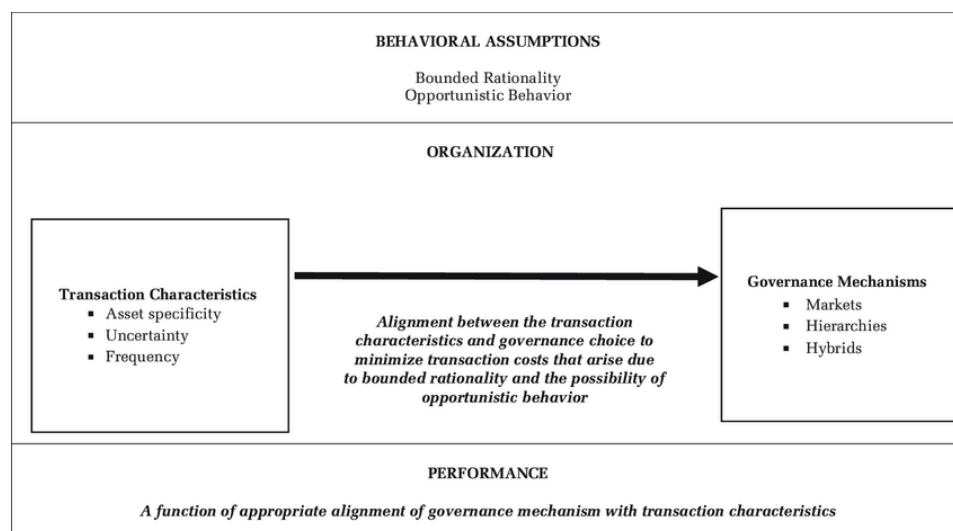
Dans le contexte des plateformes multiface (MSP), ces perspectives peuvent être particulièrement utiles. Une MSP peut posséder des ressources intrinsèques uniques, telles que la technologie sur laquelle elle est construite, l'expertise de son personnel ou les données qu'elle a accumulées. En outre, en raison de la nature du réseau de la MSP - impliquant une interaction intensive entre différents acteurs (par exemple, fournisseurs et utilisateurs) - l'organisation peut également exploiter les avantages concurrentiels dérivés de sa position dans le réseau. Par conséquent, en utilisant ces cadres conceptuels, nous pouvons examiner de plus près les ressources intrinsèques d'une MSP, et la manière dont celle-ci peut les organiser et les exploiter de manière à créer et à maintenir un avantage concurrentiel dans son domaine d'activité. Nous allons aborder, à présent, la question des coûts de transactions et leur pertinence dans le champ stratégique théorique.

Théorie des coûts de transaction

La théorie des coûts de transaction des racines remontant à 1937, notamment les écrits de Coase (1937). Ce dernier décrit les marchés et les hiérarchies comme des structures de gouvernance en mettant en avant que le choix entre les marchés et les hiérarchies était déterminé principalement par les différences de coûts de transaction (Coase, 1937). Nous savons que cette théorie est, par ailleurs, étroitement liée à la théorie des réseaux à travers sa capacité à identifier les conditions où la gouvernance du réseau est susceptible d'émerger (Jones et coll., 1997). Un autre théoricien majeur de cette théorie est Williamson, soutient que les coûts de transaction peuvent varier en fonction du mode d'organisation (ou du mode institutionnel) par lequel la transaction est réalisée. Ces modes pourraient inclure le marché (où les transactions sont réalisées par des contrats et des échanges de marché), les hiérarchies (où les transactions sont gérées en interne au sein d'une organisation) ou des

structures hybrides. La TCT examine les facteurs qui influencent le choix du mode de gouvernance pour une transaction donnée. Selon Williamson, les entreprises choisiront le mode qui minimise les coûts de transaction, compte tenu des caractéristiques spécifiques de la transaction, comme son incertitude, sa complexité ou sa fréquence. En résumé, l'approche de Williamson insiste sur l'importance des coûts de transaction et de la structure organisationnelle dans la réalisation des transactions économiques, en argumentant que la structure organisationnelle choisie par une entreprise est largement déterminée par le désir de minimiser ces coûts. (Williamson, 1991).

Figure 2.11 : Théorie des coût de transactions de Williamson (1991)



Source : (Williamson,1991)

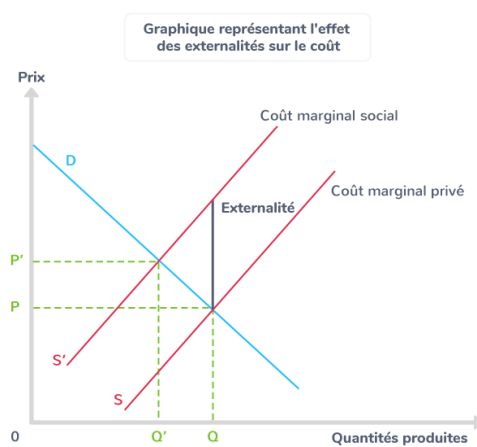
À l'aide de la figure 2.11, on observe un schéma indiquant les choix entre différents mécanismes de gouvernance (marchés, hiérarchies ou structures hybrides). Ces derniers sont influencés par trois principales caractéristiques de la transaction : la spécificité des actifs, l'incertitude et la fréquence. Si les actifs sont spécifiques et n'ont pas d'alternative, l'incertitude est élevée et les transactions sont fréquentes, une gouvernance interne

(hiérarchie) est généralement préférée pour minimiser les risques et les coûts. À l'inverse, des transactions moins spécifiques, moins incertaines et moins fréquentes peuvent être gérées de manière plus efficace sur le marché. Les structures hybrides, telles que les coentreprises ou les alliances stratégiques, peuvent être utilisées lorsque ni le marché ni la hiérarchie ne sont des options optimales. L'alignement approprié des caractéristiques de la transaction avec le mécanisme de gouvernance le plus adéquat permet de réduire les coûts de transaction et d'améliorer l'efficacité globale. Dans sa vision, Williamson (1979) soutient que les transactions qui nécessitent un degré substantiel d'actifs spécifiques, se produisent fréquemment, et/ou sont confrontées à un degré élevé d'incertitude future ont des coûts plus élevés en raison du fait que les acteurs économiques ont des limites à leur rationalité comportementale et peuvent agir de manière opportuniste (Williamson, 1979). La question centrale de la théorie des coûts de transaction est donc de comprendre si une transaction est plus efficacement réalisée au sein d'une entreprise (intégration verticale) ou à l'extérieur, par des entrepreneurs autonomes (gouvernance de marché) (Geyskens et al., 2006). Selon la théorie des coûts de transaction, les coûts associés aux différentes structures organisationnelles constituent ainsi le facteur critique déterminant du choix de mode de transaction. Cette théorie résonne particulièrement avec notre étude, car dans le cadre du modèle d'affaires digital les transactions connaissent un degré de complexité particulier dans l'écosystème (Park & Mithas, 2020). Parmi les approches les plus récentes, on retrouve celle de Benkler (2017). Cette dernière suggère que la démocratisation des outils numériques tels qu'Internet, l'ordinateur personnel et les caméras vidéo ont permis l'émergence de nouvelles formes d'organisation économique comme le crowdsourcing, les concours d'idées et l'innovation émanant de collaboration avec les utilisateurs (Benkler, 2002). Il désigne ces nouvelles formes d'organisation par le terme général de "*production sociale*" et propose que cette nouvelle forme de production représente une alternative aux entreprises et aux marchés (Benkler, 2017). Ce qui fait directement écho aux caractéristiques d'un modèle publicitaire exploitant des capacités dynamiques permises par l'économie de l'attention. En conclusion de cette partie, nous pouvons constater l'opportunité que représentent les théories majeures issues du domaine de la stratégie, pour la construction d'un travail robuste et pertinent. De fait, les MSP et leur modèle d'affaires opèrent dans un espace largement influencé par les concepts précédemment mentionnés (capacités dynamiques, coût de transaction, etc.). Ceci peut nous permettre de mieux développer un diagnostic précis sur le fonctionnement stratégique de certaines de ces plateformes à l'aide d'un cadre théorique pertinent.

2.2.7 : Les externalités produites par les MSP

Dans cette partie de notre revue de littérature, nous cherchons à identifier les concepts clés qui font écho à ce travail de recherche, parmi ces derniers, on retrouve celui des externalités. Ces dernières seront la lentille d'analyse des conséquences produite par les MSP. Ce concept connaît des fondements économiques plutôt que managériaux, il n'en demeure pas moins intéressant d'explorer son adaptabilité à notre schéma d'analyse. Voici ci-dessous, dans la figure 2.12, un exemple d'externalités en macroéconomie.

Figure 2.12 : Exemple d'externalités en macroéconomie.



Les fondements théoriques économiques du concept d'externalités

Les externalités connaissent leurs origines dans le travail de Pigou (1920), qui approfondit la notion d'abord théorisée par Marshall, en développant l'idée que dans un marché, les externalités sont les coûts imposés ou avantages conférés à autrui qui ne sont pas pris en compte par celui qui entreprend l'action. Selon lui, l'existence d'externalités est une

justification suffisante pour l'intervention du gouvernement. Si quelqu'un crée, à travers ses activités économiques, de la pollution, par exemple, il s'engage alors dans une activité qui génère une externalité négative importante. Ainsi, Pigou (1920) préconisait une taxe sur ces activités afin de les décourager (Pigou, 1920). Plus largement, l'auteur analyse la divergence entre l'intérêt privé marginal et l'intérêt social marginal en cas d'externalité négative. Une définition d'externalités en lien avec la technologie, largement acceptée, nous provient de Laffont (1989) :

« Les externalités technologiques sont l'effet indirect d'une activité de consommation ou d'une activité de production sur l'ensemble de consommation d'un consommateur, la fonction d'utilité d'un consommateur ou la fonction de production d'un producteur. Par indirecte, on entend que l'effet concerne un agent autre que celui qui exerce cette activité économique et que cet effet ne passe pas par le système de prix » (Laffont, 1989).

Pour Katz et Shapiro (1985), les attentes du consommateur sont essentielles dans les marchés où les externalités de réseaux sont présentes (Katz & Shapiro, 1985) ce qui s'accorde avec la théorie de réseaux et la manière dont les individus sont intégrés sur la plateforme d'échange (Burt, 1995). Un aspect important à considérer lorsqu'il s'agit d'externalités est le fait que ces dernières peuvent être aussi bien négatives que positives. Ainsi, et parmi les types d'externalités positives, on retrouve le développement d'infrastructures ou encore la R&D (Klenow & Rodríguez-Clare, 2005). En effet, les innovations issues de la R&D peuvent profiter à l'ensemble de la société en stimulant la croissance économique, en améliorant la qualité de vie ou en contribuant à résoudre des problèmes sociétaux. De plus, les connaissances produites par la R&D peuvent être utilisées par d'autres chercheurs ou entreprises pour développer de nouvelles innovations, ce qui crée un effet d'entraînement positif.

En outre, en ce qui concerne la régulation et la mitigation des externalités, la littérature nous renseigne sur des mécanismes de contrôle de ces dernières tel que les taxes, subventions et droits de propriété. (Baumol, 1972).

Voici, brièvement, ce que représentent les externalités dans le cadre économique général. Nous allons à présent voir comment ce concept s'articule dans le monde des affaires.

Les externalités dans le domaine managérial et celui de la stratégie

Aujourd'hui, les externalités sont de plus en plus associées à des questions liées aux droits de propriété et aux coûts de transaction, éloignant ainsi la discussion de l'analyse traditionnelle issue de l'économie du bien-être (Medema et al, 2014). Le concept s'est avéré être analytiquement protéiforme, il a reçu de nombreuses interprétations et expressions analytiques différentes, chacune relevant d'une certaine compréhension de ce qui constitue l'essentiel de l'explication de ce phénomène. Les tentatives de délimitation de l'idée d'une externalité ont conduit différentes écoles de pensée économiques à souligner les liens étroits de l'externalité avec la Pareto optimale, les marchés manquants, le manque d'information, les coûts de transaction, les biens publics et les défaillances du marché (Medema et al., 2014). Il s'agit là de concepts proches du domaine de la stratégie et de la gestion, ce qui encourage le fait qu'il est approprié de raisonner en matière d'externalités dans ce domaine. Lorsque les externalités sont associées aux coûts de transaction, elles peuvent être positives ou négatives, le tout dans un marché « two-sided » . Effectivement, une externalité positive peut survenir lorsqu'une augmentation du nombre de participants d'un côté du marché (par exemple, les vendeurs sur une plateforme de commerce électronique) réduit les coûts de transaction pour les participants de l'autre côté du marché (les acheteurs). Cette réduction des coûts de transaction peut être due à une plus grande variété de produits disponibles, à une concurrence accrue entre les vendeurs ou à des économies d'échelle. Ces avantages attirent encore plus de participants des deux côtés du marché, renforçant ainsi l'effet de réseau. À l'inverse, une externalité négative peut survenir si une augmentation du nombre de participants d'un côté du marché augmente les coûts de transaction pour les participants de l'autre côté du marché. Par exemple, si un trop grand nombre de vendeurs sur une plateforme de commerce électronique rend la recherche du produit souhaité plus difficile et plus coûteuse pour les acheteurs (Carlton & Frankel, 2005). On voit ici que les externalités trouvent leur place dans un schéma théorique managérial, bien que la littérature sur le sujet soit principalement orientée vers le domaine économique au vu du type d'étude que l'on a pu

rencontrer dans la littérature. En résumé, l'utilité du concept d'externalités réside dans sa capacité à expliquer comment des activités de production ou commerciales peuvent engendrer des conséquences inattendues qui ne sont pas intégrées dans les coûts ou les bénéfices directs de ces activités. Ces externalités, positives ou négatives, peuvent affecter d'autres parties prenantes, comme les autres utilisateurs de la plateforme, l'environnement ou même la société dans son ensemble. Ceci constitue un enjeu majeur de ce travail, car il se concentre, justement, en partie sur les externalités non anticipées des MSP numériques.

2.2.8 : Les réseaux sociaux numériques

L'approche basée sur les réseaux sociaux repose sur l'idée intuitive que la structure des liens sociaux, dans laquelle les acteurs sont intégrés, a des conséquences significatives pour eux. (Freeman, 2004). Dans le cadre d'une analyse à travers les réseaux sociaux, l'environnement dans lequel les acteurs interagissent s'exprime en matière de schémas et régularités. La relation entre les différents acteurs peut être de nature économique, affective, politique ou interactionnelle (Wasserman et Faust, 1994). La vision dans un réseau social consiste à considérer ces acteurs comme une collection de parties interreliées plutôt qu'une addition d'individus isolés. Les prémisses du concept des réseaux sociaux dans le monde des affaires comme on les connaît trouvent leur origine dans un projet de Ward Christensen et Randy Suess qui conçoivent le "computerized bulletin board system" en 1978 (Driscoll, 2016). De fait, le computerized bulletin board system (BBS) est un système de partage d'informations et de communication qui est considéré comme l'un des précurseurs des plateformes en ligne modernes. Le BBS a été conçu pour permettre aux utilisateurs de se connecter à un système centralisé par le biais de lignes téléphoniques afin de télécharger des logiciels, lire des nouvelles, et participer à des discussions sur des forums en ligne. Le BBS représente donc une des premières formes de réseau social. Selon Boyd et al. (2007), une définition appropriée de ces réseaux consisterait à les traiter comme des services web qui permettent aux individus de construire un profil public ou semi-public au sein d'un système délimité, d'articuler une liste d'autres utilisateurs avec lesquels ils partagent une connexion, et enfin visualiser et parcourir leur liste de connexions et celles faites par d'autres personnes au sein du système.

On peut distinguer selon Cross et al., (2005), trois types de réponses que les réseaux sociaux impliquent : (1) la réponse personnalisée : ces réseaux existent dans des contextes où les problèmes et les solutions sont ambigus (ex : les sociétés de développement de nouveaux produits, les banques d'investissement et les sociétés de conseil en stratégie). Ces dernières ont besoin de réseaux capables de définir rapidement un problème ou une opportunité et de coordonner l'expertise nécessaire pour y répondre ; (2) la réponse modulée : ces réseaux prospèrent dans des contextes où les composantes d'un problème et d'une solution sont connues, mais où la combinaison ou la séquence de ces composantes, elle, ne l'est pas encore. Ici, la valeur découle de la fourniture d'une réponse unique en fonction de la constellation d'expertises requises par le problème ; (3) réponse habituelle : ces réseaux sont souvent situés dans des environnements où le travail est standardisé. Les problèmes et solutions sont bien définis. La valeur de ces réseaux découle de l'efficacité et la consistance de la réponse d'une série de problèmes établis.

Il est important de souligner qu'il existe des divergences quant à la définition du réseau social étant donné que son étude est multidisciplinaire (O'Malley & Marsden, 2008). En effet, en sociologie, par exemple, un réseau social est défini comme un ensemble d'individus, ou d'organisations, interconnectés par un ensemble de relations sociales. En informatique et en science des données, un réseau social est souvent entendu comme une plateforme en ligne qui permet aux utilisateurs de se connecter et d'interagir les uns avec les autres. Enfin, en économie et en commerce, un réseau social peut être considéré comme un type de structure de marché, où les biens et services sont échangés. Dans le cadre de cette revue, nous nous appuyons sur la notion de réseau social proposée par Boyd et Ellison (2007). Ces derniers considèrent le réseau social comme le fait de disposer de profils associés à une identification unique et qui sont créés par une combinaison de contenus fournis par l'utilisateur et le fait d'accéder à des flux de contenus incluant des contenus générés par d'autres utilisateurs (Boyd et Ellison, 2007). On peut citer dans le cadre de cette définition les exemples de Twitter, Facebook, Instagram et Tik Tok comme illustration de réseaux sociaux majeurs.

2.3 Conclusion de la revue de littérature

À l'aide de cette revue de littérature, nous avons pu identifier les concepts théoriques qui guident ce travail de recherche. Nous avons extrait et synthétisé les articles majeurs du domaine de la gestion stratégique sur les différents concepts qui sont pertinents pour formuler une analyse éclairée et répondre à notre problématique. Cette problématique de recherche que nous avons présentée précédemment s'intéresse au modèle d'affaires publicitaire des plateformes numériques (MSP). À la suite de cette revue de littérature, nous avons une idée plus claire de ce à quoi correspond une MSP. Notre sujet d'étude sera analysé à travers le prisme de leur modèle d'affaires de gratuité. Effectivement, nous avons aussi rassemblé les travaux pertinents sur le fonctionnement interne d'un modèle d'affaires basé sur les revenus publicitaires. Le tout permettant de l'utiliser comme lentille d'analyse et en comprendre ses mécanismes profonds. Lors de l'analyse de ce type de modèle d'affaires, il fut difficile de trouver un consensus autour de la question de la nature de ce dernier. Il est par conséquent intéressant, dans le cadre de cette recherche, d'essayer de clarifier ce concept. Par ailleurs, cette revue de littérature nous a permis de relever les travaux majeurs des auteurs du domaine stratégique et managérial (parfois économique et sociologique). Désormais lorsque l'on parlera de modèle d'affaires, nous saurons que son développement théorique s'est fait en parallèle de celui du commerce électronique et qu'il sert d'outil stratégique permettant la création, la capture et la distribution de valeur. Nous saurons également que la digitalisation a joué un rôle majeur et a été une source d'innovation dans la littérature. Concernant les MSP nous avons vu qu'elles servent, comme fonction inhérente, d'intermédiaire entre acheteurs et vendeurs avec un effet de réseaux entre les groupes participants sur l'interface. Nous savons, grâce à cette revue, que le modèle publicitaire obtient des revenus grâce à l'annonceur qui achète un espace publicitaire sur la plateforme et qu'il constitue un modèle relativement rare et spécifique. Lorsque nous aborderons l'économie de l'attention, nous saurons qu'elle se définit comme le fait que l'attention est une ressource rare et convoitée et qu'elle constitue un enjeu de réussite commerciale dans la littérature. Nous avons aussi vu que le capitalisme de surveillance est un concept permettant de révéler les enjeux de données privées et les régulations de la protection de la confidentialité. Certaines des théories stratégiques comme celle du réseau nous ont permis d'appréhender notre problématique à travers une lentille d'analyse pertinente et nous savons que les capacités dynamiques et coûts de transactions sont des concepts récurrents lorsque

l'on parle des MSP et leurs enjeux. Enfin, les réseaux sociaux, sujet d'étude majeur de cette étude, ont révélé leurs natures multidisciplinaires ainsi que le phénomène d'interrelationnalité entre les acteurs du système. Cette revue de littérature sera donc notre référence théorique dans le cadre de ce travail de recherche.

2.4 Cadre théorique

En conclusion de cette revue de littérature, nous pouvons désormais aborder certains des thèmes stratégiques de cette recherche avec plus de clarté et de compréhension. Si en gymnastique la poutre de bois est le support sur lequel un ou une athlète performe ses acrobaties et sa prestation, la revue de littérature est notre poutre de bois pour ce travail. Elle est cette colonne permettant de développer une réflexion sur des bases théoriques saines et concises. Grâce aux nombreux travaux et articles scientifiques que nous avons explorés, cette revue de littérature nous a permis de comprendre les concepts liés aux plateformes multiface (MSP), à leurs modèles commerciaux si particuliers, ainsi que les théories stratégiques majeures et les externalités qui sont cruciales pour examiner le fonctionnement des MSP numériques. Parmi les enseignements de cette revue, on retrouve le fait que le modèle d'affaires basé sur la publicité, qui repose sur l'économie de l'attention, s'appuie sur l'accumulation et l'exploitation de données privées, ce qui soulève des questions éthiques et juridiques. Le concept de capitalisme de surveillance explore de manière critique ces implications et les questions qui y sont liées. Notre revue souligne également la pertinence des théories émanant du domaine de la stratégie, telles que les capacités dynamiques, les coûts de transaction, la théorie des ressources-compétence et les effets de réseaux, dans la construction d'une base théorique solide pour l'analyse des MSP. Ces théories permettent de mieux comprendre les interactions et les relations complexes qui régissent le fonctionnement stratégique des MSP dans le paysage numérique. Les externalités, définies dans la littérature scientifique, aident quant à elles, à expliquer les conséquences involontaires de la production ou des activités commerciales, ce qui est essentiel pour examiner les externalités imprévues des MSP numériques, telles que les problèmes de protection de la vie privée, la désinformation et les distorsions potentielles du marché.

En outre, nous avons observé le développement parallèle au commerce électronique dans l'industrie numérique du modèle économique, ainsi que ses outils stratégiques pour créer, capturer et distribuer de la valeur. En outre, la numérisation de l'économie joue un rôle important dans la stimulation de l'innovation et le façonnement de la dynamique concurrentielle de l'économie numérique. Nous avons appris que les MSP fonctionnent intrinsèquement comme des intermédiaires entre les acheteurs et les vendeurs, générant des effets de réseau parmi les groupes participants et exploitant la puissance des données et des technologies numériques pour créer de nouvelles propositions de valeur et de nouvelles sources de revenus. Cette analyse des concepts majeurs de notre objet d'étude ouvre la voie à un examen détaillé des MSP numériques, de leur fonctionnement stratégique et des défis auxquels ils sont confrontés, à l'aide d'un cadre théorique solide. En examinant les concepts clés, les théories et les tendances qui façonnent le paysage des MSP et le modèle publicitaire, cette étude ouvre la voie à une analyse approfondie des stratégies et des tactiques employées par les MSP pour créer de la valeur, gérer les externalités et relever les défis éthiques et juridiques qui découlent de leurs modèles d'entreprise basés sur la publicité. En outre, elle jette les bases d'une exploration du rôle évolutif des MSP numériques ainsi que les enjeux stratégiques qui y sont associés.

Notre cadre théorique, établi à partir de l'analyse documentaire, permet de comprendre les concepts, théories et tendances clés qui façonnent le paysage de la MSP. Cette base nous permet d'identifier une approche de recherche pertinente qui donne la priorité à la neutralité et à l'objectivité dans la résolution de notre problème de recherche. À la lumière de la récente littérature critique sur les MSP telle que Google, Facebook et Uber, il est essentiel de maintenir une perspective impartiale afin de mener une analyse stratégique solide et cohérente du modèle basé sur la publicité dans le contexte des MSP. L'objectif de cette étude étant de comprendre de manière approfondie les modèles d'affaires basés sur les revenus de la publicité dans le contexte des MSP, il est essentiel de maintenir un point de vue impartial pour s'assurer que les résultats de la recherche ne soient pas influencés par un parti pris particulier ou des notions préconçues sur le sujet. En s'appuyant sur certaines bases théoriques établies dans la revue de la littérature, l'étude sera en mesure de naviguer efficacement dans les complexités et les nuances des modèles d'affaires basés sur les

revenus publicitaires dans le contexte du MSP. Cela permettra d'offrir un diagnostic approfondi et cohérent qui contribuera à la littérature existante et informera la politique, la réglementation et la recherche future dans l'industrie numérique sur le sujet des MSP et du modèle publicitaire. En outre, cette approche impartiale permettra d'identifier les aspects positifs et négatifs du modèle basé sur la publicité, ce qui conduira à une compréhension plus équilibrée et plus précise du phénomène étudié.

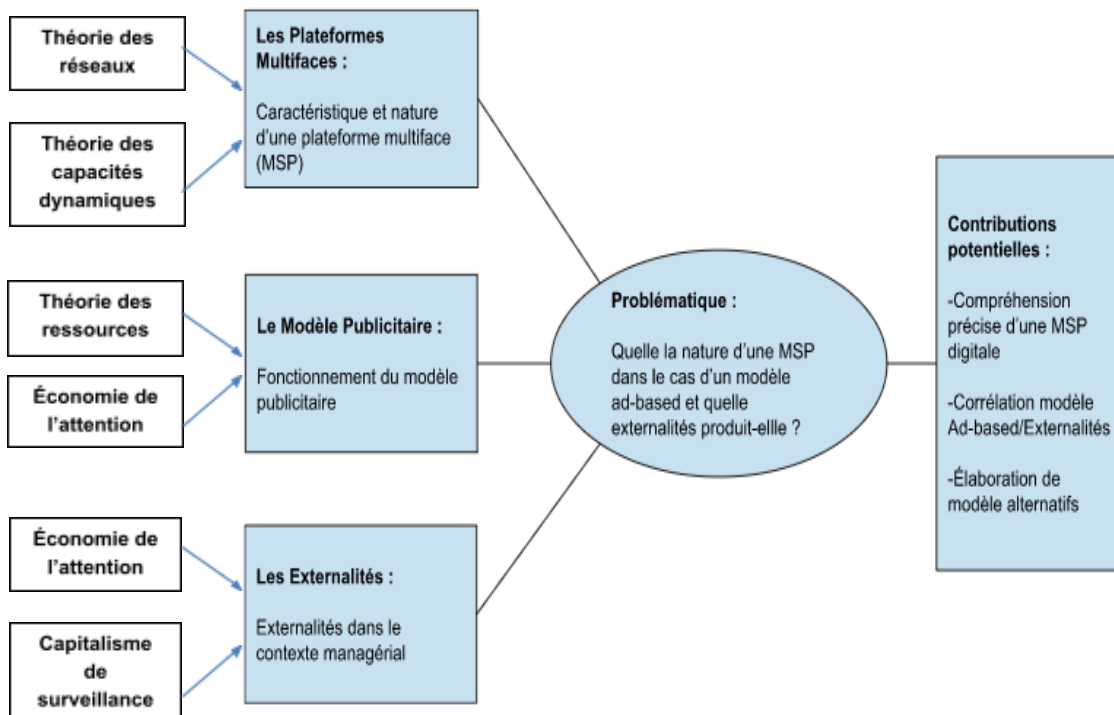
Voici ci-dessous la figure 2.13 illustrant le cadre de la problématique de recherche de cette étude. Ce cadre s'appuie principalement sur trois composantes essentielles. Premièrement, nous étudierons la nature et les caractéristiques d'une Plateforme Multi-Services (MSP) sous différents aspects tels que l'architecture, la gouvernance, et l'écosystème qui englobe les utilisateurs et les prestataires. Cette composante peut être soutenue par la théorie des réseaux. Cette dernière offre un cadre d'analyse pertinent pour comprendre la complexité des interconnexions au sein de l'écosystème d'une MSP. Cette théorie met en évidence que la valeur et l'influence d'un individu ou d'une entité au sein d'un réseau dépendent significativement de la façon dont ils sont intégrés dans ce système. Dans le contexte des MSP, cette dynamique se manifeste clairement. Les MSP, par leur nature même, forment parfois des réseaux vastes et intriqués où les avantages et les désavantages positionnels sont intrinsèquement liés à la structure du réseau et à la position de chaque acteur au sein de celui-ci. La seconde composante abordée explore le fonctionnement du modèle économique basé sur la publicité (ad-based), largement adopté dans le contexte des MSP numériques. L'objectif est de comprendre la création et la répartition de la valeur dans ce modèle, ainsi que ses implications stratégiques et managériales. Cette partie de la problématique résonne profondément avec la théorie des capacités dynamiques et la gestion des ressources. Dans le contexte d'un modèle économique ad-based, un aspect clé de la capacité dynamique se révèle être la gratuité du service. Cette gratuité n'est pas simplement une caractéristique du produit, mais une compétence stratégique complexe qui requiert une gestion habile des ressources et des capacités organisationnelles. Au sein du cadre théorique des ressources et compétences, la gratuité se distingue comme une forme d'innovation disruptive et un avantage concurrentiel significatif. Elle attire et retient l'attention des utilisateurs, créant ainsi une base d'utilisateurs massive et engagée qui est attrayante pour les annonceurs.

La dernière composante de la problématique de recherche se concentre sur les externalités

dans le contexte managérial, analysant comment les actions et décisions d'une MSP peuvent impacter indirectement d'autres acteurs ou l'écosystème dans son ensemble. Elle résonne tout particulièrement avec le phénomène d'économie de l'attention ainsi que le capitalisme de surveillance. Assurément dans ce champ théorique la ressource la plus précieuse n'est pas l'argent, mais plutôt l'attention des consommateurs. Dans un modèle d'affaires gratuit comme celui des MSP, l'attention des utilisateurs devient la principale marchandise échangée. Les plateformes conçoivent des stratégies pour captiver et maintenir l'attention des utilisateurs, afin de maximiser l'exposition à la publicité, qui est leur principale source de revenus. Le capitalisme de surveillance complète cette perspective en mettant l'accent sur la collecte, l'analyse et l'exploitation des données des utilisateurs. Le tout indiquant un fort potentiel d'externalités. Ces trois éléments interconnectés forment une base solide pour répondre à l'une des questions importantes découlant de notre problématique de recherche : "Quelle est la nature d'une MSP dans le cas d'un modèle d'affaire publicitaire et quelles externalités produit-elle ?".

Notre approche vise à apporter des contributions significatives en éclairant davantage la compréhension des MSP numériques, à travers une analyse approfondie des relations entre les modèles d'affaires basés sur les revenus publicitaires et les externalités qu'ils génèrent afin d'élaborer des modèles alternatifs pouvant présenter des avantages en termes de durabilité, d'équité et de résilience.

Figure 2.13 : Cadre de la Problématique de Recherche



Nous allons à présent voir comment cette démarche s'articule à l'aide du cadre méthodologique le plus approprié à ce travail.

CHAPITRE 3 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Dans le cadre de cette recherche, il est nécessaire d'adopter une méthodologie adéquate pour répondre à notre problématique. Notre question de recherche étant orientée autour de l'analyse d'un type de modèle d'affaires spécifique (Modèle basé sur les revenus publicitaires des MSP), l'étude de cas nous paraît appropriée et pertinente. Effectivement, s'inscrivant dans une démarche qualitative, l'étude de cas correspond le plus à la démarche à suivre en raison de la nature de la question de recherche de ce travail. Comme, notre problématique s'articule autour d'un enjeu peu étudié et difficilement quantifiable, une approche quantitative sur la nature du modèle d'affaires publicitaire des MSP, ainsi que ses externalités sont plutôt inadéquates. Ce travail mobilisera dès lors une approche qualitative basée sur l'étude de cas (Yin, 2014). Les études de cas sont plus cohérentes pour répondre à des questions de recherche qui visent le « *Comment* » ou le « *Pourquoi* ». Bien que la recherche qualitative soit sujette à certains biais de subjectivité ou d'ambiguïté (Yin, 2014), elle permet (lorsqu'elle est bien utilisée) une compréhension approfondie d'un phénomène, ainsi que la possibilité d'apporter une contribution substantielle dans un domaine de recherche peu développé. Nous verrons plus tard quels sont les avantages et limites d'une telle méthode et comment elle s'applique à notre problématique.

3.1 Position et choix épistémologiques :

L'épistémologie est la branche de la philosophie qui traite de la nature de la connaissance, notamment de ses sources, de sa justification et de sa portée (Steup & Neta, 2020). Dans le contexte d'une étude de cas en stratégie d'entreprise, l'épistémologie joue un rôle essentiel dans la détermination du type de connaissances considérées comme valides et fiables. L'une des principales approches épistémologiques de la recherche est le positivisme, qui met l'accent sur l'utilisation de données objectives et mesurables pour établir des relations de

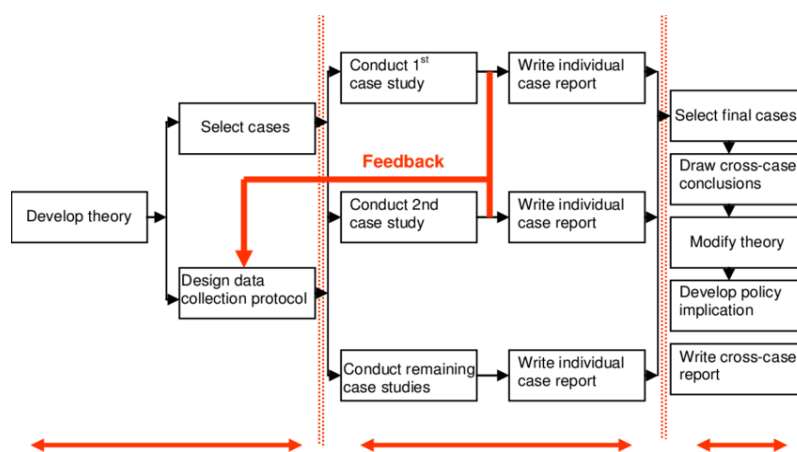
cause à effet entre les variables (Saunders et al., 2010). Cette approche suppose que la réalité est objective et indépendante de la perception humaine, et que la connaissance peut être acquise par l'observation et les tests empiriques. En revanche, l'interprétativisme met l'accent sur la nature subjective et dépendante du contexte de l'expérience humaine et sur l'importance de comprendre les significations et les perspectives des individus dans leurs contextes sociaux et culturels (Denzin & Lincoln, 2017). Cette approche part du principe que la réalité est socialement construite et que la connaissance est créée par l'interaction entre le chercheur et les sujets de la recherche. Une autre approche épistémologique de la recherche est le réalisme critique, qui cherche à découvrir les structures sociales et les relations de pouvoir sous-jacentes qui façonnent le comportement humain et les phénomènes sociaux (Bryman, 2016). Cette approche part du principe que la réalité est complexe et multiforme, et que la connaissance peut être acquise en combinant l'observation empirique et la réflexion théorique sur les mécanismes causaux sous-jacents. Par ailleurs, nous savons qu'une démarche épistémologique pertinente requiert un processus de recherche menant à la réalisation concrète d'un projet selon un enchaînement logique en cinq parties, soit la phase conceptuelle, la phase méthodologique, la phase empirique, la phase analytique et la phase de diffusion (Fortin & Gagnon, 2016). Finalement, le choix de l'approche épistémologique dans la recherche par étude de cas dépend de la question de recherche, de la nature du phénomène étudié et de l'orientation théorique et philosophique du chercheur. Dans le cadre de cette étude, nous opterons pour une approche épistémologique basée sur le réalisme critique, car notre démarche méthodologique, du fait de sa nature qualitative, ne permet pas une approche positiviste basée sur l'objectivité pure. En ce qui concerne l'approche interprétativiste, elle n'est pas appropriée dans un contexte de recherche scientifique ayant pour but de réduire la part de subjectivité lors du développement du travail de recherche. Par conséquent, l'approche du réalisme critique semble la plus appropriée pour répondre aux enjeux de notre problématique en combinant l'empirisme et la réflexion théorique.

3.2 Choix de la méthode et collecte des données

3.2.1 L'étude de cas comme stratégie de recherche

Avant de discuter de notre stratégie de recherche, il est primordial, dans un premier temps, de distinguer les trois types de recherches qualitatives, soit la "grounded theory", la phénoménologie et l'étude de cas. La première est une méthode flexible pour développer une théorie de fond qui met traditionnellement l'accent sur la compréhension des processus sociaux (Noble & Mitchell, 2016). La seconde est une approche qualitative dans laquelle les chercheurs souhaitent développer de nouvelles compréhensions de l'expérience humaine vécue, en s'appuyant sur des récits subjectifs, généralement obtenus par le biais d'entretiens avec des participants (van Manen, 2017). Enfin, selon Yin, (2014), une étude de cas est une méthode de recherche qualitative qui se concentre sur l'analyse approfondie d'une personne, d'un groupe, d'un événement, d'une organisation ou d'un phénomène particulier. Elle implique généralement la collecte de données à partir de sources multiples, telles que des entretiens, des observations et des documents, afin d'acquérir une compréhension approfondie du cas. L'objectif principal de la recherche par étude de cas est de fournir un compte rendu détaillé et nuancé du cas étudié, souvent dans le but de générer des idées qui peuvent être appliquées à des cas similaires ou à des cadres théoriques plus larges (Yin, 2014). La figure 3.1 ci-dessous illustre les différentes étapes de la construction d'une étude de cas selon l'auteur.

Figure 3.1 : Processus d'une étude de cas selon Yin (2014)



(Source : Yin,2014)

L'essence d'une étude de cas, la tendance centrale parmi tous les types d'études de cas, est qu'elle tente d'éclairer une décision ou un ensemble de décisions : pourquoi elles ont été prises, comment elles furent mises en œuvre, et avec quel résultat (Schramm, 1971) . Nous savons que la recherche par étude de cas est motivée par la création de modèles complexes pour examiner la nature unique des phénomènes organisationnels avec différents ensembles de méthodes. Lorsque l'on parle de la méthode de recherche par cas, les travaux de Yin sont essentiels pour nous guider. Assurément, l'auteur nous apprend que cette démarche commence par une revue de littérature approfondie et la formulation minutieuse et réfléchie de questions ou d'objectifs de recherche (Yin, 2014). Il existe ainsi trois conditions majeures nécessaires à la construction d'une étude de cas : le type de question de recherche posée; le degré de contrôle qu'un enquêteur a sur les événements comportementaux réels; le degré de concentration sur les événements contemporains par opposition aux événements historiques. Ces conditions étant remplies, le design de la méthode de recherche par cas s'articule autour de cinq composantes : les questions de l'étude ; ses propositions ; ses unités d'analyse ; la logique reliant les données aux propositions ; et enfin les critères d'interprétation des résultats. Les questions de l'étude sont essentiellement relatives à la formulation de cette dernière (quoi, comment). C'est-à-dire que l'angle de formulation de la question oriente la recherche. Ainsi, s'il s'agit d'une question portant sur le "*comment*" nous chercherons les paramètres qui influent sur le phénomène. En revanche, s'il s'agit d'une question portant plutôt sur le "*Quoi*", nous observerons alors les causes profondes. Par la suite, chaque proposition doit attirer l'attention sur un élément qui doit être examiné dans le cadre de l'étude. En ce qui concerne les unités d'analyse (que nous explorerons plus en détail dans la partie suivante), elles relèvent du problème fondamental de définition du cas précis. De manière générale, la définition provisoire de l'unité d'analyse (qui est la même que la définition du "cas") est liée à la manière dont les questions de recherche initiales sont définies. Lors de la construction d'une recherche basée sur l'étude de cas, on retrouve souvent un objectif fondamental, soit le design de la recherche permettant le développement théorique. Ce dernier s'articule, dans un premier temps, autour d'un premier niveau constitué du cas d'étude, les différents outils d'enquête (sondage, etc.), ainsi que la recherche expérimentale. Au second niveau, l'accent est mis sur le développement d'une implication pratique aboutissant à une théorie. Cette implication pourrait permettre de généraliser à partir du cas d'étude vers la théorie lorsque les bons paramètres et la bonne méthodologie sont appliqués (généralisation analytique, enquête statistique, etc.). Ainsi, et selon (Yin, 2014),

certaines critères sont primordiaux pour évaluer la qualité d'une recherche basée sur une étude de cas. Il s'agit de : (1) la validité de la construction, notamment l'identification de mesures opérationnelles correctes et adaptées aux concepts étudiés ; (2) la validité interne, soit là l'établissement d'une relation de cause à effet, par laquelle on pense que certaines conditions conduisent à d'autres ; (3) la validité externe qui concerne la définition du domaine auquel les résultats d'une étude peuvent être généralisés ; (4) la fiabilité qui consiste à démontrer que les opérations d'une étude, telles que les procédures de collecte de données, peuvent être répétées avec les mêmes résultats. Ces critères sont inhérents à la méthode scientifique cherchant à obtenir des résultats de recherche objectifs, répétables et fiables.

Enfin, on peut distinguer plusieurs types d'étude de cas, soit les études exploratoires, descriptives et explicatives. Selon Rowley (2002), la recherche exploratoire est généralement menée lorsque le chercheur vient de débiter une enquête et souhaite comprendre le sujet de manière générale. La recherche descriptive vise à décrire ou à définir le sujet en question, alors que la recherche explicative vise à expliquer pourquoi des phénomènes particuliers fonctionnent d'une certaine manière (Rowley, 2002). Selon nous, et vu la nature de notre problématique et notre question de recherche, c'est plutôt une étude descriptive qui serait pertinente afin de bien définir les concepts abordés et d'éclairer des phénomènes comme le modèle publicitaire, l'économie de l'attention et les plateformes multifaces. Le travail n'a aucune prétention d'établir un quelconque lien de causalité entre les phénomènes observés afin d'en tirer des conclusions théoriques robustes. La question de recherche n'est ainsi pas orientée vers un objectif explicatif cherchant à isoler les paramètres régulant le fonctionnement d'un modèle publicitaire et son implication dans un contexte de plateformes multifaces, mais il vise plutôt l'observation et la description du fonctionnement et des conséquences des phénomènes et concepts étudiés, d'où sa nature descriptive. On peut noter, malgré un nombre important d'avantages, que l'étude de cas présente tout de même certaines limites. En effet, on peut citer par l'incapacité de généraliser les résultats à l'ensemble de la population. On retrouve aussi le sentiment subjectif des chercheurs pouvant influencer l'étude de cas (biais du chercheur) ou encore la difficulté à reproduire l'expérience avec fiabilité. Parmi les limites de la construction théorique à travers les études de cas, on retrouve également le fait que l'utilisation intensive de preuves empiriques peut donner lieu à une théorie trop complexe dont les aspects sont souvent difficiles à cerner. Un indicateur

d'une bonne théorie est la parcimonie, mais étant donné le volume généralement important de données, il est tentant d'élaborer une théorie qui tente de tout saisir et englober. Il peut en résulter une théorie très riche en détails, mais dépourvue de la simplicité d'une perspective d'ensemble (Eisenhardt, 1989). À la suite de la discussion précédente et étant donné que notre question de recherche se concentre sur l'exploration d'un phénomène peu étudié, à savoir les modèles d'affaires publicitaires des MSP, nous nous pencherons sur leur fonctionnement et leurs externalités. Dans un environnement d'affaires complexe et un cadre économique unique constitué des plateformes multifaces, l'utilisation d'une étude de cas en guise d'approche méthodologique nous paraît donc justifiée. De plus, considérant que nous ne cherchons pas à établir nécessairement de conclusions empiriques quant à ce que représente une MSP dans sa nature objective réelle, une étude de cas essentiellement descriptive sera adéquate. Ainsi, nous prendrons l'exemple d'une MSP pour en comprendre les mécanismes, sans pour autant les considérer comme les paramètres et piliers fondamentaux de toutes les MSP. Il ne s'agit pas non plus d'une théorie générale cherchant à expliquer les relations entre leurs composantes. D'où la nature essentiellement descriptive de notre recherche.

3.2.2 Type de cas, unité d'analyse et échantillonnage de comparaison

Cette partie du travail consiste à examiner les différentes caractéristiques et composantes d'une étude de cas qualitative. Nous verrons qu'il existe une distinction entre les cas uniques et multiples. Nous verrons également comment s'articule et se définit l'unité d'analyse et enfin nous aborderons les enjeux autour de l'échantillonnage. Tous ces éléments théoriques seront abordés à la lumière des travaux théoriques et la littérature scientifique sur le sujet pour mieux nous guider dans nos choix de recherche.

Cas unique versus multi-cas

Au cœur de la méthodologie d'étude de cas, on peut distinguer deux axes principaux : l'étude

de cas unique ou l'étude avec des cas multiples. Lorsqu'un chercheur choisit une approche d'étude de cas unique, il doit tenir compte de la nature et des objectifs de sa recherche. La première situation est celle dont l'objectif porte sur le test d'une théorie bien formulée. Ainsi, lorsque la théorie a spécifié un ensemble clair de propositions ainsi que les circonstances dans lesquelles on pense que ces propositions sont véritables, l'utilisation d'un cas unique, qui remplit toutes les conditions pour tester la théorie, pourrait alors confirmer, contester ou étendre ladite théorie. La deuxième situation concerne l'unicité ou le caractère extrême du cas. L'une ou l'autre de ces situations se produit couramment en médecine, où une blessure ou un trouble spécifique peut être si rare qu'un cas unique vaut la peine d'être documenté et analysé. Une autre raison d'être d'une étude de cas unique est le cas dit « révélateur ». Cette situation existe lorsqu'un enquêteur a l'opportunité d'observer et d'analyser un phénomène auparavant inaccessible aux chercheurs académiques. Enfin, comme troisième et dernière situation justifiant une étude à cas unique, on retrouve le caractère longitudinal. Ce dernier consiste à étudier le même cas unique à deux ou plusieurs moments différents dans le temps. Ces différentes situations représentent des raisons majeures de conduire une étude de cas unique. En ce qui concerne le cas multiple, ce dernier repose sur plusieurs caractéristiques exclusives. Parmi ces caractéristiques, on retrouve le fait que la logique de réplication est analogue à celle utilisée dans les expériences multiples (Hersen, 1982) . Par exemple, après avoir découvert un résultat significatif à l'issue d'une seule expérience, la priorité absolue serait de reproduire ce résultat en menant une deuxième, une troisième, voire d'autres expériences. On observe ici le fait que cette méthode cherche la validité par la répétition. De même, la première étape de la conception d'une étude de cas multiple consiste à formuler précisément la question de recherche ainsi que ses différents axes. Par la suite, le chercheur identifiera les différents cas qui lui serviront de support pour répondre à sa problématique. Ces cas doivent répondre à certains critères fondamentaux, notamment ceux de la pertinence et de la disponibilité. Chaque étude de cas individuelle est constituée d'une étude "complète", à travers laquelle des preuves convergentes sont recherchées concernant les faits et les conclusions du cas ; les conclusions de chaque cas sont ensuite considérées comme les informations devant être reproduites et réitérées par d'autres cas individuels. Les cas individuels et les résultats des cas multiples doivent faire l'objet d'un rapport de synthèse.

La logique qui sous-tend l'utilisation des études de cas multiples est toujours la même. Chaque cas doit être soigneusement sélectionné de manière qu'il prédit des résultats

similaires (une réplication) ou des résultats contrastés, mais prévisibles (une réplication théorique). Ainsi, et parmi les caractéristiques des cas multiples, on peut relever le fait que ces derniers peuvent être utilisés pour réaliser une étude comparative, ces cas peuvent donc ne pas être homogènes, car ils doivent permettre de distinguer des différences et qualités propres entre les cas choisis pour en faire une comparaison. Finalement, il est important de noter qu'il n'y a pas de nombres précis de cas pour qualifier une étude de cas comme multiple. Après ce survol des différentes approches, l'étude de cas unique semble être le choix le plus judicieux dans le cadre de notre recherche. En effet, l'exploration dans notre cas d'une entreprise d'envergure et représentative des MSP utilisant le modèle d'affaires publicitaire permettra la compréhension descriptive d'une plateforme multiface ainsi que son modèle d'affaires et ses externalités, ce qui constitue l'objectif principal de la présente recherche.

Unité d'analyse

Lorsque l'on développe une méthodologie appropriée pour construire un cas d'étude, il est important de bien définir son unité d'analyse. Nous savons que malgré une recherche substantielle sur la question, une ambiguïté persiste autour de la distinction entre unités d'analyse et le "cas" en soi (Grünbaum, 2007). En effet, des auteurs tels que Yin (2014) et Platt (1992) argumentent qu'il n'existe pas de distinction claire et consensuelle. Néanmoins, nous pouvons obtenir une définition relativement fiable quant aux éléments inhérents d'une unité d'analyse. Tout d'abord, l'unité d'analyse correspond, globalement, à la manière dont on définit les questions de recherche initiales. Assurément, une unité d'analyse trouve son sens dans une formulation précise et approfondie de la problématique et ses questions de recherches primaires. On peut identifier plusieurs niveaux d'unité d'analyse : l'individu, le groupe, l'organisation et les artefacts et interactions sociales (Babbie, 2005). On peut souligner le fait qu'en opposition à ces niveaux d'unité d'analyse, certains manquent de clarté et ne peuvent être qualifiés comme des éléments substantiels d'une analyse de cas. Il s'agit des communautés, des décisions, des relations et des projets selon Yin (2014). Quant à l'identification d'une unité d'analyse, elle est sujette à certains ajustements provenant de l'étape de collecte de données (Hollweck, 2016). Effectivement, les découvertes et les

résultats émergents de la collecte puis l'analyse de données peuvent modifier l'objet de l'unité d'analyse (Yin, 2014). En outre, la limite temporelle et physique de l'unité d'analyse sont des aspects essentiels à considérer selon Yin (2014). Une limite de temps spécifique pour définir le début et la fin du cas ainsi qu'une délimitation des acteurs ou groupes étudiés aidera à déterminer la portée de la collecte de données. Ces éléments permettront, en particulier, de distinguer les données sur le sujet de l'étude de cas, soit le « phénomène » à partir de données externes au cas, soit le contexte de ce dernier (Dolma, 2009). Dans notre cas, pour déterminer quelle unité d'analyse sera la plus appropriée pour tenter de répondre à la question de recherche, nous pouvons établir plusieurs critères de sélection. Parmi ces derniers on retrouve, notamment la correspondance avec une plateforme multiface, la présence d'un modèle d'affaires basé sur la gratuité, la disponibilité de l'information autour de l'unité choisie, la pertinence du joueur dans son marché (envergure, part de marché, etc.), et enfin la présence d'externalités liées à son modèle économique. Selon ces critères, l'unité d'analyse sera le groupe META, avec un point d'orgue mis sur ses plateformes principales, soit Facebook, Whatsapp et Instagram. Assurément, ces plateformes font partie des acteurs majeurs du secteur numérique et des réseaux sociaux. Ainsi, le groupe META répond à tous les critères nécessaires pour répondre à notre question de recherche : il s'agit d'une plateforme numérique multiface, l'information sur ses diverses activités est largement disponible, il est un acteur majeur de son industrie et il opère (à travers ces différentes entités) un modèle d'affaires de type publicitaire. Il est donc tout à fait justifiable que le groupe ait été choisi comme cas, et que ses plateformes principales aient été choisies comme unités d'analyse pour tenter de répondre à notre question de recherche.

Échantillonnage

Nous allons à présent explorer ce que la littérature scientifique nous indique sur l'échantillonnage des données dans le cadre d'une étude de cas. Il est primordial de distinguer l'échantillonnage d'une démarche quantitative par rapport à celui qui s'applique à une démarche qualitative. Lors d'une recherche quantitative, l'objectif principal de la procédure d'échantillonnage est d'obtenir un certain nombre d'individus, représentatif de l'ensemble de la population, et de produire une généralisation précise sur cette dernière. Par

conséquent, les chercheurs quantitatifs sont très soucieux d'utiliser des techniques spécifiques qui produiront des échantillons hautement représentatifs (Ishak et Abu Bakar, 2014). Dans une démarche qualitative, les chercheurs s'intéressent moins à la représentativité d'un échantillon ou aux techniques détaillées pour tirer un échantillon probabiliste (Neuman, 2009). Ainsi, de nombreux auteurs qui désignent l'approche qualitative en tant que recherche méthodologique ne discutent jamais des procédures d'échantillonnage, et encore moins de la procédure exacte pour choisir les participants ou informateurs de la recherche (Marshall et Rossman, 2011). Nous savons que le choix de l'échantillonnage relève de la pertinence des individus ou des cas sélectionnés comme participants à une étude qualitative par rapport au sujet de recherche (Flick, 2009). En effet, la pertinence d'un échantillonnage qualitatif réside dans le fait de recueillir des cas, des événements ou des actions spécifiques qui peuvent clarifier ou approfondir la compréhension du chercheur sur le phénomène étudié (Ishak et Abu Bakar, 2014). Cela étant dit, il demeure important de sélectionner avec attention les cas spécifiques et unités d'analyse appropriés à la question de recherche. Il existe, en parallèle de la sélection d'échantillons, le phénomène de saturation. Effectivement, Glaser et Strauss (1967) le décrivent comme le fait de "*...ne pas trouver de données supplémentaires permettant au chercheur de développer les propriétés de la catégorie*" (Glaser & Strauss, 1967). Pour sa part, Stake (2005), indique que le nombre approprié de cas étudiés dans un échantillonnage qualitatif se situe entre quatre et dix.

En conclusion, il est important de souligner le fait que la question de l'échantillonnage aléatoire dans le cadre d'une étude qualitative ne devrait pas se poser, car les données recueillies ne sont pas destinées à être généralisées à un univers plus vaste. En particulier, dans le cas d'une étude de cas, les données ont pour but de décrire et d'expliquer le phénomène vécu par les échantillons ou les participants à l'étude. Le seul défi pour le chercheur est de s'assurer qu'il y ait suffisamment de participants pour aider à expliquer le phénomène (Ishak et Abu Bakar, 2014). Dans le cadre de la présente recherche, notre échantillon s'articule autour des critères de sélection de notre unité d'analyse révélée plus tôt. Assurément, comme nous le rappelle Flick (2009) la pertinence de l'échantillonnage réside dans le choix d'un cas permettant d'apporter des éléments de réponse à la question de recherche. Grâce à la correspondance entre notre unité d'analyse et les critères de sélection de cette dernière, nous avons abouti à un choix qui nous semble pertinent, soit celui du groupe META et de ses plateformes principales comme unité d'analyse.

3.2.3 Développement du cas et collecte de données

Lors de la construction du cas, le chercheur doit identifier clairement quelles seront les sources de données les plus appropriées à sa méthode de recherche. Il devra également choisir une méthode de collecte de données adéquates pour s'assurer d'une certaine cohérence dans sa démarche. Nous allons voir dans cette partie comment s'articulent les sources de données et leur collecte selon la littérature.

Source de données

Dans le cadre d'une étude de cas, une grande diversité de sources permet, généralement, une meilleure qualité de résultats (Yin, 2014). Il est important de rappeler que la collecte des données dans le cadre d'une étude de cas suit un protocole formel, mais les informations spécifiques qui peuvent devenir pertinentes ne sont pas facilement prévisibles. Lorsque l'on recueille les données d'une étude de cas, il est important de les examiner rapidement et se questionner sur la pertinence de ces dernières (Yin, 2003). Dans la quête de cette diversité, nous savons que Yin a identifié six sources de données principales, soit la documentation, les archives, les entrevues, l'observation directe, l'observation par participants et les artefacts physiques (voir figure 3.2). Nous allons aborder ces différentes sources de données afin d'identifier celles qui s'appliqueraient le mieux à notre recherche. En ce qui concerne la documentation, cette dernière peut prendre plusieurs formes telles que des lettres, des courriels, des billets internes ou des documents administratifs. Lors de l'exploration de la documentation, le chercheur doit garder à l'esprit que les informations produites sont orientées vers un but précis ainsi qu'une audience spécifique. En raison de sa valeur globale, la documentation joue un rôle explicite dans tout type de collecte de données d'une étude de cas. Dans une étude de cas qualitative, l'utilisation de la documentation doit être corroborée et améliorée à l'aide d'autres sources pour devenir fiable et solide (Hollweck, 2016). Parmi les autres sources, on retrouve les archives. Ces dernières peuvent prendre la forme de dossiers d'archives publiques, dossiers organisationnels, données d'enquête ou encore des registres de service.

À la différence de la documentation, l'utilité des données d'archives peut varier d'un cas à un autre. Effectivement, dans certains cas d'étude, les archives représentent une source de données importantes et deviennent l'objet d'une analyse approfondie de la recherche. Dans d'autres cas, elles peuvent être largement minoritaires dans la quantité de données pertinentes disponibles pour répondre à la question de recherche (Yin, 2014). À présent, nous allons explorer les entrevues et leurs rôles primordiaux dans une démarche de recherche d'étude de cas. Il est important de les distinguer des enquêtes de sondages. Elles se structurent souvent comme des conversations guidées plutôt qu'une série de questions préétablies, le flux de questions d'une entrevue a tendance à être plus fluide que rigide (Rubin & Rubin, 2005). On peut distinguer deux types d'orientation de questions dans une entrevue : celle qui suit la ligne d'enquête relative à la question de recherche et celle qui suit la formulation de la question sans la relier intégralement à la question de recherche (ceci permettant une certaine souplesse dans les réponses). Ensuite, on retrouve l'observation directe qui peut prendre la forme d'activité de collecte de données formelles ou occasionnelles. Lorsque l'on parle d'observation directe, il peut s'agir d'une démarche d'enquête visant à observer, par exemple, une réunion de travail, des tâches manufacturières ou encore une classe d'école. Un élément primordial permettant d'augmenter la fiabilité de cette source d'information est le fait d'avoir plusieurs observateurs impliqués (Yin, 2003). Une autre source de données fréquemment utilisée dans les études de cas est l'observation par le chercheur. Cette dernière consiste à dépasser la ligne d'intervention de l'observateur en lui permettant d'interagir avec la situation à l'œuvre dans l'étude de cas. Parmi les rôles que l'enquêteur utilisant cette source de donnée peut avoir, on retrouve le fait qu'il devienne un support du groupe ou l'organisation à l'étude. Il peut également être contraint par une grande implication dans le rôle d'acteur qui lui est attribué, le temps lui empêchant de prendre des notes et conserver son rôle principal d'enquêteur. Enfin comme dernière source de données, on trouve les artefacts. Ces derniers sont soit physiques ou culturels et peuvent être décrits comme des appareils technologiques, des outils ou instruments, une œuvre d'art ou quelque preuve physique. Il possède néanmoins moins de potentiel de pertinence que les autres sources de données dans un cas d'étude typique, car ils ne présentent pas les informations les plus appropriées dans le cadre d'une étude de cas du fait de leur nature. Le schéma ci-dessous (Figure 3.2) répertorie les types de source de données dont nous avons discuté.

Figure 3.2 : Type de source de données selon Yin (2003)

Data source	Example	Number
Documentation	Regulatory guidance.	180 reports
	Emails and other written correspondence.	140 emails 15 letters
	Proposals and strategy documents.	15 proposals 12 strategy documents
	Audit reports and trading statements.	8 audit reports 50 trading statements
Archival records	Government and industry training events and mailing lists.	10 training events 140 emails from 3 mailing lists
	European Emissions Trading Scheme compliance records.	Archived records back to scheme's start in 2005
Interviews	Semi-structured interviews building specific aspects of cases not accessed through participant observation.	15 primarily during development of case
	Semi-structured interviews to review any confidentiality or accuracy issues in case study drafts.	18 across all cases
Direct observation	Not applicable. All observation was through participant observation, rather than direct observation.	–
Participant observation Physical artifacts	Employment by CO ₂ market participants.	Employment for duration of case study.
	Online regulatory compliance accounts.	1 EU ETS accounts 1 CCL / CCA account
	Business intranet-based CO ₂ management and reporting systems. Spreadsheet CO ₂ calculation tools.	3 proprietary systems 2 in-house systems 15 excel based sheets

*Table format based upon the six sources of data proposed by Yin (2003).

Source : (Yin,2003)

À la suite de cette discussion, les sources de données les plus appropriées à notre démarche méthodologique seront la documentation et les archives internes. Effectivement, cette source de données pourra prendre la forme de rapports, publications et billets internes émanant du groupe META, des analyses réalisées par des experts, des rapports ou études réalisées par des entités gouvernementales et non gouvernementales ou des cabinets-conseils spécialisés, des articles de presse, ainsi que des études scientifiques explorant les conséquences de l'activité sur des réseaux sociaux comme Facebook ou Instagram. Ces éléments représentent des illustrations du type de documentation permettant de bien préparer notre analyse du sujet d'étude. Cette documentation s'articulera principalement autour des diverses enquêtes journalistiques sur le groupe META, des articles scientifiques traitant de certaines conséquences observées et enfin de la communication interne du groupe. Ensuite, nous utiliserons également les archives internes provenant de notre unité d'analyse comme source de données. Assurément, la nature de notre démarche méthodologique nous indique qu'il sera important de dresser un profil précis de l'entreprise

ainsi que les caractéristiques la constituant (données financières, nombre d'employés, évolution historique, etc..). Nous savons que les archives permettent d'obtenir un portrait historique crucial sur l'unité d'analyse (Yin, 2003), par conséquent il est essentiel de s'en inspirer pour examiner l'évolution du groupe META ainsi que sa situation actuelle. Ces archives, comme source de données, nous permettront d'étudier en profondeur des éléments propres à l'entreprise tels que son niveau de performance, son trafic généré sur ses différentes plateformes ou encore les revenus publicitaires qu'elle produit.

Collecte de données

Selon Yin (2014), nous pouvons distinguer trois principes en lien avec la collecte de données. Dans un premier temps, il y a le principe d'utilisation de plusieurs sources de données et qui s'articule autour d'une triangulation des différentes sources disponibles permettant à l'enquêteur d'obtenir une large palette d'informations pour pouvoir tenter de répondre à la problématique. Cette méthode de collecte de données présente un avantage majeur : la convergence des pistes de réflexion. Effectivement, il s'agit d'un processus de triangulation et de mesures multiples d'un même phénomène observé permettant d'obtenir une certaine robustesse à la démarche. Cette triangulation peut s'exprimer à travers les sources de données, parmi les investigateurs, à partir de perspectives du même ensemble de données ou selon les méthodes de collectes de données (Patton, 2002). Ce principe de collecte de données est essentiel à la réalisation d'une étude de cas qualitative fiable et correctement édifiée. Comme second principe de collecte de données, on trouve la création d'une base de données propre au cas (Yin, 2014). Cette base de données s'appuie fortement sur deux sources : la base probante et le rapport de l'investigateur. Il est important de noter que l'absence de base de données formelle dans la plupart des études de cas est un défaut majeur qui se doit d'être respecté. Parmi les composantes de la base de données, on retrouve les propres notes du chercheur, les différents documents pertinents ainsi que les matériaux tabulaires. Enfin, le troisième principe de collecte de données réside dans le maintien d'une chaîne de preuves. Ce dernier principe permet à un observateur externe (le lecteur du cas d'étude) de suivre la dérivation de toute preuve depuis la question de recherche initiale jusqu'aux conclusions de l'étude de cas. Le fait d'incorporer ce principe de

collecte de données dans le travail de recherche permet de conserver un alignement et une cohérence méthodologique tout le long de la démarche. Cette approche permet à l'observateur externe de suivre les étapes, bilatéralement (de la conclusion au début ou l'inverse), du raisonnement permettant de répondre à la problématique. Parmi les étapes qui peuvent être ainsi suivies, on retrouve le rapport de l'étude de cas, la base de données, les citations des sources spécifiques de la base de données, le protocole de l'étude de cas et les questions de cette dernière.

Il nous est apparu évident, dans le cadre de ce travail, que la première méthode de collecte de données (utilisation de plusieurs sources de données) est celle qui correspond le plus au besoin méthodologique de cette étude. Par conséquent, la diversité des sources de données (documentation, observation directe et archives) implique le recours à une triangulation adéquate des différentes données recueillies afin d'aboutir sur une analyse solide et substantielle. Cette triangulation s'articulera autour d'un ensemble de données provenant des sources choisies permettant de mettre en lumière certaines récurrences et régularités souvent identifiées par les observateurs externes sur la nature de la plateforme multiface META ainsi que son modèle d'affaires et ses externalités. Nous allons explorer dans la section suivante les méthodes mobilisées pour effectuer l'analyse des données collectées.

3.3 Méthode d'analyse des données collectées

Faisant suite à l'identification des sources de données, la méthode d'analyse représente une partie essentielle du travail de recherche. Nous verrons à présent comment s'articulent les différentes méthodes d'analyse de données collectées pour estimer laquelle est la plus appropriée dans le cadre de ce travail.

3.3.1 Choix de la méthode

L'analyse représente l'un des aspects les moins développés et les plus difficiles lors d'une

étude de cas (Yin, 2014). En effet, la réussite de cette étape méthodologique majeure dépend du style de réflexion empirique rigoureux du chercheur, de sa consolidation suffisante de preuves et d'un examen attentif des autres interprétations possibles. Il existe, cependant, certaines approches permettant le développement d'une méthode d'analyse efficace et fiable dans le cadre d'une étude de cas unique. Parmi les approches d'analyse possibles, on retrouve, par exemple, celle de Gibson et Brown (2009) sur les théories "*top-down*" et "*bottom up*". Ainsi, l'approche "*top down theory*" consiste à se baser sur des connaissances théoriques préexistantes pour organiser les informations produites à partir des données recueillies, cette approche a pour objectif de classer et diriger les différentes découvertes autour d'une théorie déjà formulée et établie. En ce qui concerne la l'approche "*bottom up theory*", il s'agit d'une méthode d'analyse permettant de générer une toute nouvelle théorie et obtenir de nouvelles conclusions à partir des données analysées. De même, la littérature scientifique portant sur les différentes méthodes d'analyse de données nous renseigne sur la distinction entre la méthode d'interprétation directe et l'agrégation catégorique grâce aux travaux de Stake (2005). Lorsque l'on parle de méthode d'interprétation directe, il s'agit d'une méthode visant à comprendre et à décrire les expériences et les perspectives des participants à une étude de cas, sans imposer de théories ou de cadres préconçus. Cette méthode d'analyse nécessite de la neutralité et un point de vue objectif sur la question de recherche. L'interprétation résultante doit fournir une représentation approfondie et authentique du cas, reflétant la complexité et le caractère unique de l'unité d'analyse explorée (Stake, 2005). En ce qui concerne l'agrégation catégorielle, il s'agit d'un processus d'organisation et de synthèse des résultats d'une étude de cas en catégories ou thèmes significatifs. Le but étant de rechercher l'identification de thèmes à partir des données collectées, en espérant qu'une signification pertinente sur les conclusions pertinentes du cas émerge. Ce processus accompagne le chercheur et l'aide à identifier des modèles et des relations parmi les données, pour en tirer des conclusions sur le cas (Stake, 2005). De son côté, la méthode d'analyse descriptive vise à développer une description détaillée de chaque instance du cas dans son contexte particulier, soit celle de l'unité d'analyse dans son environnement, en incluant ses parties prenantes. Cette méthode d'analyse a pour but d'expliquer un phénomène propre à une instance dans son contexte global. Elle implique l'utilisation d'observations détaillées pour fournir un compte rendu complet de la situation étudiée. L'objectif de la description est de fournir une représentation complète et précise du cas, y compris son historique et son contexte.

La théorie met l'accent sur l'importance d'une description précise et approfondie comme pilier d'une compréhension et d'une explication substantielles du cas à l'étude (Crowe et al. 2011 ; Yin, 2003). On retrouve ensuite l'analyse intra-cas (Within-case analysis), il s'agit d'une méthode intéressante qui consiste à examiner des phénomènes au sein d'un seul cas de manière approfondie. Cette approche est utilisée pour comprendre les complexités du cas, y compris les interactions et les relations entre les variables, ainsi que les processus et les mécanismes qui régissent le cas. L'analyse intra-cas se concentre sur l'exploration détaillée du cas, plutôt que sur des comparaisons avec d'autres cas (Ayres et al., 2003). À l'inverse, l'analyse transversale (Cross-case analysis) développe une analyse comparative entre les cas, ainsi que des affirmations et des interprétations des informations collectées préalablement. Cette approche est utilisée pour examiner les similitudes et les différences entre les cas, et pour obtenir une idée plus claire d'un phénomène ou d'une question particulière en opposant plusieurs exemples. L'analyse transversale se concentre sur l'identification et l'explication des modèles ou des relations globales qui existent entre les cas, plutôt que sur l'exploration des détails des cas individuels (Ayres et al., 2003). Après examen et présentation de ces différentes méthodes, il nous semble que celle qui convient le plus à la nature de notre recherche et de notre démarche méthodologique soit celle de l'analyse intra-cas (within case). Effectivement, et comme notre question de recherche est orientée vers l'analyse du phénomène des plateformes multiface illustré grâce au cas précis du groupe META, à travers lequel nous cherchons à connaître les mécanismes à l'œuvre dans un modèle publicitaire associé à une plateforme multiface numérique, la méthode d'analyse de cas de type intra-cas nous paraît donc tout à fait justifiable.

3.3.2 Structure de l'analyse

Notre analyse s'articule autour de plusieurs axes fondamentaux ayant pour but d'apporter des éléments de réponses à notre question de recherche autour des enjeux d'un MSP, des caractéristiques fondamentales de son modèle publicitaire, ainsi que ses externalités. Dans un premier temps, grâce à l'utilisation de la méthode de présentation des données

descriptives, nous chercherons à comprendre comment identifier correctement les caractéristiques stratégiques d'une MSP numérique à l'aide du cas spécifique de META. Pour ce faire, nous explorerons les informations disponibles sur l'approche commerciale de META (principalement celles utilisées pour Facebook et Instagram) et son environnement économique propre. Nous tenterons de relever les différentes publications scientifiques autour des spécificités stratégiques de META pour en établir la correspondance avec une MSP numérique. Par ailleurs, nous présenterons les données disponibles autour de l'écosystème META pour en établir les acteurs principaux ainsi que les différents points de connexion que la plateforme établit entre ses parties prenantes. Cette approche descriptive a pour but de synthétiser l'activité commerciale de l'entreprise dans son environnement d'affaires pour y explorer ses caractéristiques propres. Ensuite, l'analyse s'oriente vers la compréhension de son modèle d'affaires basé sur la gratuité et les revenus publicitaires. Effectivement, à l'aide des enseignements théoriques autour du modèle publicitaire recensés à travers notre revue de littérature, nous décortiquerons ce dernier grâce aux données disponibles sur le sujet (communication interne de META, analyse stratégique scientifique émise sur le sujet, etc.). Dans cette partie, nous utiliserons l'analyse intra-cas des données collectées préalablement pour mieux saisir les enjeux autour d'un tel modèle et en établir les paramètres principaux. Il est important de noter que dans le cadre de cette analyse nous examinerons la partie du modèle d'affaire META orientée vers la génération, ainsi que la capture de revenus et de valeur dans un contexte de service gratuit tel que celui que propose Facebook ou Instagram. Nous tenterons d'analyser, de manière neutre et objective, le mécanisme principal à l'œuvre permettant à une MSP de dégager de la valeur tout en continuant de proposer toute une série de services qualitatifs entièrement gratuits. Cette partie comporte certains défis, surtout qu'un tel modèle présente des zones d'opacités et un manque de développement théorique autour de la question. Il est donc nécessaire d'effectuer un travail d'exploration de données rigoureux et précis pour en obtenir le plus d'informations permettant de brosser le portrait stratégique englobant et substantiel d'un tel modèle.

Dans l'optique de répondre aux enjeux qui tournent autour de la question de recherche, nous tenterons d'éclaircir les spécificités du modèle publicitaire à l'aide des outils théoriques ainsi que les informations pertinentes disponibles pour inscrire cette partie dans une analyse méthodologique fiable et soutenue.

Un troisième axe important de ce travail de recherche est dirigé vers l'analyse des externalités produites par une MSP comme META. En effet, dans cette partie de l'analyse, nous explorerons divers types d'externalités, aussi bien positives que négatives, relevées par la littérature scientifique ou le journalisme d'investigation. Pour bien évaluer la corrélation entre le modèle d'affaires et certaines externalités observées, nous analyserons ces dernières à la lumière du concept d'économie de l'attention et les enjeux qui la composent. Un nombre non négligeable d'externalités a été associé aux agissements du groupe META, qu'elles soient sociales (Boogart et Robert, 2006), politiques (Tang et Lee, 2013) ou psychologiques (Tromholt, 2016), mais il est important de souligner le fait que ce travail s'inscrit dans une démarche d'analyse stratégique dans un cadre "managérial", ceci signifiant que les externalités relevées seront limitées à celles gravitant autour du modèle économique spécifique de l'entreprise (gratuité du service et attention de l'utilisateur, capture de données et valeur, monétisation de l'expérience client). Effectivement, nous ne pouvons pas brosser un portrait exhaustif de l'ensemble des types d'externalités produites par le groupe (psychologique, sociologique, etc..). Cette démarche a pour but d'analyser (à l'aide la méthode "within-case") de manière neutre et objective certaines externalités produites par le mode de fonctionnement de notre MSP à l'étude et leurs corrélations avec un modèle d'affaire publicitaire gratuit. Cependant, nous traiterons brièvement de certaines externalités produites par META sur la santé mentale et le bien-être de ses utilisateurs dans notre analyse de données, car ceci demeure un élément majeur des conséquences relevées par les observateurs. Finalement, il est important de rappeler que ce travail opte pour une approche qualitative et non quantitative. Bien que cette partie sur les externalités emploie des termes tels que "évaluer" ou "mesurer" nous ne produirons pas d'analyse de données statistiques autour du nombre et la prévalence des externalités explorées. L'évaluation des externalités produites par META cherchera avant tout à identifier certaines problématiques relatives au modèle publicitaire du groupe sans dresser de bilan exhaustif des conséquences qu'il produit sur diverses strates de son environnement général. Ainsi, l'identification de certaines externalités majeures permettra de relever des questions importantes autour des conséquences d'un tel modèle dans un contexte numérique. Cette méthode d'analyse des externalités pourra nous permettre de développer, potentiellement, le dernier axe principal de la partie de l'analyse, soit celui de la proposition de modèles alternatifs.

Assurément, cette partie consistera à proposer et réfléchir à certaines alternatives stratégiques autour du modèle économique de notre unité d'analyse. Si certaines limites sont observées dans notre partie portant sur l'analyse des externalités, nous tenterons de développer certaines propositions permettant de mitiger ou d'atténuer l'impact observé du groupe META sur son environnement d'affaires. Nous explorerons les possibilités d'intégrer une proposition de valeur ajustée ainsi que des méthodes de génération de revenu différentes permettant de répondre à certains enjeux soulevés autour du mode de fonctionnement de la plateforme. Le tout permettant, potentiellement, de proposer des alternatives pertinentes. Il est important de noter que ceci représente une partie de la "résolution" de la question de recherche et non pas l'objet principal de ce travail. Notre démarche méthodologique est orientée vers la neutralité, par conséquent il serait fallacieux d'anticiper des résultats d'analyses négatifs ou positifs autour de l'unité d'analyse tout en prévoyant a posteriori des pistes d'amélioration. Enfin, la valeur de ce travail réside dans un éclaircissement objectif d'un phénomène et non pas dans une critique quelconque de l'activité du sujet d'étude que nous avons choisi. Voilà pourquoi cette partie est sujette à certaines conditions, mais sera tout de même pertinente au vu des limites déjà observées de manière générale autour du modèle de gratuité (Myllylahti, 2018).

3.3.3 Comparaison avec la littérature actuelle

Lorsque la partie analyse sera construite, il sera intéressant de la confronter avec certaines applications ou conceptions théoriques issues du champ de la stratégie. Par exemple, nous observerons les divergences ou convergences éventuelles autour de l'identification précise du modèle d'affaires META et ses spécificités. Nous tenterons de comparer également les résultats d'analyse obtenus à propos de la description des externalités produites par notre MSP et celles relevées dans la littérature. Enfin, nous verrons, par exemple, si certaines relations entre une MSP et un modèle publicitaire furent déjà soulevées et explorées dans le domaine de la stratégie. La comparaison avec la littérature dépendra largement des résultats obtenus dans cette partie de l'analyse, nous verrons alors quelles informations nouvelles ou préexistantes seront relevées.

3.4 Conclusion et synthèse

En conclusion, notre analyse, comme décrite en détail au préalable, s'articulera autour des quatre axes discutés auparavant. Nous utiliserons des éléments méthodologiques tels que la présentation de données descriptives et la méthode d'analyse de données intra-cas au vu des caractéristiques de notre travail de recherche. Cette partie représente une étape importante de cette étude, car elle permet de relier les informations recueillies grâce à la littérature dans notre revue de littérature sur les concepts principaux (MSP, ad-based) et leur réalité pratique dans ce que nous observerons en effectuant ce travail de recherche de données et d'analyse. Pour synthétiser, notre structure d'analyse s'articulera donc autour de sous-questions de recherche suivantes : (1) comment identifier correctement les caractéristiques stratégiques d'une MSP numérique grâce au cas spécifique de META ? (2) Quelle est la nature de son modèle publicitaire gratuit et comment fonctionne-t-il ? (3) Quel type d'externalités la plateforme et son modèle économique produisent-ils ? (4) Quels sont les modèles alternatifs permettant de mitiger et encadrer de telles externalités ? Toutes ces questions s'inscrivent dans une démarche méthodologique ayant comme objectif d'établir des connexions entre les différents concepts abordés ainsi que les divers aspects et facettes de notre cas d'étude.

CHAPITRE 4 : ANALYSE ET PRÉSENTATION DES DONNÉES ISSUES DE L'ÉTUDE DE CAS META

4.1: Présentation des données : META

4.1.1 : Présentation de l'unité d'analyse META

Historique et Évolution du groupe META

Notre unité d'analyse connaît ses racines à travers le réseau social Facebook né à l'aube du siècle. Nous allons revenir sur l'histoire de ce réseau numérique pour aboutir au groupe META (et ses différentes entreprises) que l'on connaît aujourd'hui et en présenter les éléments les plus pertinents. Notre histoire commence en 2003 dans une chambre universitaire de l'université Harvard dans laquelle Mark Zuckerberg et ses colocataires développent une application de notation esthétique entre deux étudiants du campus, FaceMash est né (Kirkpatrick, 2011). Cette application permettait aux visiteurs de comparer les photos de deux étudiants côte à côte et de décider qui était le plus séduisant. Le site sera rapidement transmis à plusieurs serveurs de liste de groupes du campus, mais sera fermé quelques jours plus tard par l'administration de Harvard pour violation des droits d'auteur et de la vie privée des étudiants. Dans son essence, un "Face Book" était à la base un annuaire d'étudiants comportant des photos et des informations de base. En 2003, il n'existait pas de "Face Book" universel en ligne à Harvard, seuls des feuillets papier étaient distribués et il existait des annuaires en ligne privés. Dans ce contexte, une opportunité d'affaires se présente pour Zuckerberg et ses collaborateurs. Le site avait pour objectif de connecter virtuellement les gens autour de l'université ainsi que de répertorier leurs profils respectifs. Le 4 février Zuckerberg lance "The Facebook". Après un mois d'activité, la moitié des étudiants de premier cycle de l'université sont sur la plateforme. En mars 2004, Facebook s'étend à plusieurs autres universités (Stanford, Columbia, Yale etc..), puis progressivement, il atteint la plupart des universités des États-Unis et du Canada. Le réseau social devient rapidement très populaire avec 6 millions d'utilisateurs actifs en décembre 2005 et entreprend

son expansion internationale. Facebook devient disponible en Grande-Bretagne, Australie et Nouvelle-Zélande puis devient accessible aux employés de multinationales telles que Apple ou Microsoft.

En 2007, Facebook comptait 100 000 pages professionnelles, permettant aux entreprises d'attirer des clients potentiels et de partager leurs produits ou services. À partir de 2008, le réseau s'impose comme référence dans son secteur (réseau social numérique) et son expansion croît de manière régulière et soutenue jusqu'à aujourd'hui en connaissant une augmentation moyenne des utilisateurs de l'ordre de 100 millions par année. Pour affirmer sa domination sur le marché et assurer sa pérennité, l'entreprise a fait plusieurs acquisitions stratégiques qui furent déterminantes. Effectivement, en 2012, la firme fait l'acquisition d'Instagram : un réseau social axé sur un service de partage de photos qui connaît un succès fulgurant dès sa création. Ceci lui permettra d'adopter une stratégie de cannibalisation de marché en cherchant à éliminer des concurrents potentiels. Le groupe se diversifie davantage en 2014 en faisant l'acquisition du leader des applications de messagerie instantanée pour smartphone "*Whatsapp*" pour 19 milliards de dollars en actions et en espèces. Cette acquisition est la plus importante jamais réalisée pour une startup financée par du capital-risque (Albergotti et al., 2014). Au moment de l'acquisition, *WhatsApp* comptait déjà 500 millions de clients actifs qui utilisaient fréquemment l'application de messagerie mobile (Dredge, 2014). La même année, en 2014, Facebook fait l'acquisition d'*Oculus*, une entreprise américaine qui développe des dispositifs de réalité virtuelle et des services numériques, pour 2 milliards de dollars. L'acquisition d'*Oculus* était un investissement stratégique visant à étendre la technologie émergente de la réalité virtuelle du jeu à de nouveaux secteurs d'activité ("Facebook to Acquire Oculus," 2014).

À partir de 2016 Facebook développe son réseau social payant destiné aux entreprises et au monde des affaires, soit le "Workplace by Facebook". Le but de cette application est de dynamiser la communication professionnelle. Toujours en 2016, alors qu'elle est bien établie sur son marché et reconnue comme un des leaders du web, l'entreprise connaît une série de scandales et controverses. En effet, cette année, elle fait l'objet de vives critiques pour avoir été utilisée pour diffuser des fakes news, notamment pendant des périodes électorales ou la diffusion de désinformation a grandement influencé l'espace politique (Solon, 2016). Les critiques s'intensifient et se matérialisent en un des scandales majeurs dont le groupe a été

impliqué, soit le cas Cambridge Analytica en 2018. Il s'agit de la transmission de données personnelles de 87 millions d'utilisateurs que la société Cambridge Analytica (CA) a commencé à exploiter à partir du début de l'année 2014. Ces informations ont servi à influencer les intentions de vote en faveur d'hommes politiques qui ont retenu les services de CA (Isaak et Hanna, 2018). Cette atteinte à l'intégrité des utilisateurs fera l'objet de nombreuses critiques et plusieurs recours juridiques majeurs qui ont affecté la réputation et l'image du groupe META.

Depuis 2019, l'entreprise opère une transition fondamentale avec l'avènement du groupe META, avec notamment une nouvelle vision axée sur le développement du Metaverse. Assurément, le groupe Facebook change de nom pour s'intituler Meta, permettant de renforcer sa nouvelle orientation stratégique (Isaac, 2021). Le Metaverse proposé par Facebook est un monde virtuel qui permet de se connecter et de communiquer en utilisant un avatar. Lorsque vous entrez dans le Metaverse de Facebook, vous êtes transporté dans un monde en réalité virtuelle où vous pouvez interagir avec d'autres utilisateurs, examiner des environnements virtuels et participer à des activités et événements en ligne (Hadrien, 2023). Depuis son lancement en 2021, le projet connaît une moyenne de 200 000 utilisateurs par mois, mais suscite également de nombreuses controverses et critiques (Lieber, 2022) comme des préoccupations concernant la protection de la vie privée et la sécurité des données par exemple. Étant donné le passé de Facebook en matière de gestion des données des utilisateurs, beaucoup craignent que le Metaverse n'ouvre la voie à une collecte de données encore plus invasive. En février 2022, le groupe connaîtra une de ses pires journées avec une chute du cours de son action de 26%, soit une baisse de valeur boursière de 230 millions de dollars. Cette perte de valeur soudaine fait suite à un rapport des résultats trimestriels en baisse à cause de l'investissement que représente le Metaverse (Isaac, 2022). Nous avons présenté jusqu'ici, dans les grandes lignes, l'histoire du groupe Meta depuis sa conception en 2004 jusqu'à sa réorientation stratégique en 2021. Nous allons à présent observer quelques données majeures (économiques, statistiques, financières, etc.) sur la condition actuelle du groupe. Nous explorerons également les faits saillants majeurs de ce dernier afin d'avoir une vision claire de la situation dans laquelle la plateforme se trouve pour en dresser par la suite un diagnostic éclairé.

Faits saillants et statistiques majeures actuelles

Après avoir observé, brièvement, l'historique de notre unité d'analyse (Meta) nous allons à présent nous pencher sur sa condition actuelle ainsi que les informations majeures autour de son activité et le rôle qu'elle occupe sur son marché. En ce qui concerne le volet économique, nous nous baserons sur le dernier rapport annuel disponible, soit celui de l'année 2022 (Meta, 2022). Tout d'abord, nous savons que le groupe connaît un effectif d'environ 75 964 employés au total. Il est important de noter que le groupe a connu la plus importante vague de licenciement de toute son histoire en novembre 2022 avec environ 11 000 salariés qui furent remerciés. Le groupe justifiait cette décision avec des facteurs tels qu'un environnement macroéconomique plus difficile et des limites des outils de ciblage et de mesure de la publicité à la suite de la pandémie du Covid-19. Parmi les autres faits économiques importants, on retrouve le chiffre d'affaires de l'année 2022, durant lequel Meta a engendré 116 milliards de dollars sur cette période, soit une progression de 1% par rapport à l'année dernière. En 2022, l'entreprise affichait une capitalisation boursière estimée à 319 milliards de dollars, sa capitalisation l'année précédente était de 921 milliards de dollars, soit une chute de 65% (Meta ,2023). On peut attribuer cette chute au projet ambitieux du metaverse, ainsi que la réorientation stratégique que le groupe souhaite effectuer. Cette réorientation présente des investissements très conséquents et les différentes critiques des observateurs peuvent avoir fait baisser la confiance que le marché et les investisseurs avaient en Meta et ses différentes filiales. Nous reviendrons sur cet élément un peu plus tard. Parmi les autres faits économiques, on peut citer la répartition des sources de revenus du groupe . En effet, en 2022, environ 97% du revenu total de Meta provient des revenus publicitaires. Ceci illustre bien la force de son modèle d'affaires basé sur la publicité (Meta, 2021). Nous allons à présent revenir sur quelques statistiques illustrant la position de Meta en tant que plateforme numérique multiface essentielle sur son marché :

- En 2022 le groupe possède 2,96 milliards d'utilisateurs actifs quotidiens (daily active users- DAP). Un DAP est un utilisateur inscrit et connecté à Facebook, Instagram, Messenger et/ou WhatsApp lors d'une journée. Pour mettre les choses en perspectives, il s'agit d'environ 38% de la population mondiale (2,96 milliards sur 7,8 milliards). En ce qui concerne les utilisateurs s'étant connectés une fois au moins sur un mois (Monthly active users-MAP), l'entreprise en dénombre 3,74 milliards en 2022.

- Sur les 5,3 milliards d'internautes dans le monde, on estime qu'environ 70% d'entre eux sont actifs sur une des applications de Meta (Newberry, 2023).
- Le site Facebook est le troisième site web le plus visité au monde. -L'utilisateur moyen passe environ 19,7 heures par mois sur Facebook.
- Facebook représente 71,64 % de l'ensemble du trafic web provenant des médias sociaux (Newberry, 2023). -On retrouve plus de 80 millions de pages commerciales sur la plateforme Facebook.
- Plus de 160 millions d'entreprises utilisent Facebook pour interagir avec leurs clients. -Les publicités sur Facebook atteignent environ 33,3 % de la population mondiale.

On peut voir avec ces différentes statistiques la domination du groupe Meta sur son marché et l'ampleur que génère son activité sur l'environnement numérique des réseaux sociaux. Parmi les faits saillants autour du groupe Meta, on peut mentionner son implication dans le progrès de l'intelligence artificielle et son désir d'en être un des leaders. Assurément, le groupe a développé sa branche IA à travers "Meta AI" et son programme CICERO (agent informatique de communication diplomatique) par exemple. Parmi les différents champs d'application de la branche IA du groupe META, on retrouve la vision par ordinateur, l'IA conversationnelle, la parole et l'audio ou encore le traitement de langage naturel. De plus, le réseau social utilise depuis longtemps l'intelligence artificielle pour réguler le contenu publié sur ses différentes plateformes. L'IA chez Meta permet également de détecter les deepfakes, de faire de la traduction instantanée, de la reconnaissance d'images ou encore de la prévention pour le suicide (Marr, 2021). En 2021, Facebook a déclaré avoir investi 13,9 milliards de dollars dans la recherche et le développement, dont une grande partie est consacrée à l'IA (Meta,2023) et a créé plusieurs groupes et laboratoires de recherche sur l'IA, dont Facebook AI Research (FAIR) (Bergounhoux, 2020), qui se consacre à l'avancement du domaine de l'IA par le biais de la recherche fondamentale, du développement de logiciels libres et de collaborations avec des établissements universitaires.

En outre, Facebook a également investi dans des start-ups liées à l'IA, acquis des entreprises spécialisées dans l'IA et développé des produits et des fonctionnalités alimentés par cette dernière, tel que la reconnaissance faciale, la traduction linguistique et la modération de contenu. Dans l'ensemble, Facebook est donc l'un des principaux acteurs du secteur de l'IA et ses investissements dans la recherche en lien avec ce domaine reflètent son engagement à faire progresser ce dernier et à intégrer la technologie de l'IA dans tous ses produits et services. Enfin, pour conclure, nous pouvons jeter un coup d'œil sur l'impact écologique de Meta et ses différents engagements autour de l'enjeu climatique. Effectivement, à travers son envergure, Meta a un impact environnemental significatif en raison de son infrastructure mondiale massive de centres de données et de bureaux, ainsi que de l'énergie consommée par ses produits et services. Les centres de données, en particulier, nécessitent une importante quantité d'énergie pour refroidir et alimenter les serveurs qui stockent et traitent les données d'utilisateurs (Meta, 2021). Cependant, l'entreprise s'est engagée à réduire son impact sur l'environnement et a fait des progrès ces dernières années. Elle s'est ainsi fixée pour objectif d'atteindre des émissions nettes de carbone nulles pour l'ensemble de sa chaîne de valeur (y compris les fournisseurs et les utilisateurs finaux) d'ici à 2030 (Hern, 2021). Meta s'est également engagée à utiliser 100 % d'énergie renouvelable pour alimenter ses activités mondiales d'ici 2025 et a investi dans des projets d'énergie renouvelable tels que des parcs éoliens et solaires pour contribuer à la réalisation de cet objectif (Meta, 2021). En parallèle, la firme a mis en œuvre des pratiques d'efficacité énergétique dans ses centres de données, notamment en utilisant l'IA pour optimiser les systèmes de refroidissement et en concevant des serveurs qui consomment moins d'énergie. Dans l'ensemble, bien que les activités du groupe aient un impact environnemental significatif, l'entreprise prend des mesures pour réduire son empreinte carbone et promouvoir le développement durable (Hern, 2020). Nous avons vu à travers cette section la réalité économique, écologique et d'innovation dans laquelle le groupe META se trouve. Nous allons à présent explorer la définition de son modèle d'affaires.

Définition interne du modèle d'affaire selon META

Avant d'identifier les caractéristiques et spécificités de Meta comme MSP pour répondre à

notre problématique, nous pouvons explorer son modèle d'affaires relativement unique. Nous utiliserons tout d'abord la définition que le groupe a produit sur le sens de son modèle économique. Nos sources de données sont les archives ainsi que la documentation disponible publiquement. La source suivante est une archive interne du groupe META permettant de comprendre son modèle économique (Meta, 2019). Effectivement, dans un billet interne fourni en 2019 par le PDG du groupe a communiqué ceci :

“I believe everyone should have a voice and be able to connect. If we're committed to serving everyone, then we need a service that is affordable to everyone. The best way to do that is to offer services for free, which ads enable us to do.” Mark Zuckerberg (Meta, 2019)

On apprend ici que la gratuité est un des piliers immuables du service que Facebook cherche à offrir et pour ce faire, la publicité est une voie pécuniaire à laquelle le géant du web ne peut échapper. La gratuité est donc dépendante de la monétisation par la publicité sur la plateforme. Par la suite, il mentionne ceci :

“People consistently tell us that if they're going to see ads, they want them to be relevant. That means we need to understand their interests.” Mark Zuckerberg (Meta, 2019)

Ce passage indique clairement que les utilisateurs, s'ils doivent voir de la publicité sur la plateforme, ils souhaitent que l'offre de pubs soit pertinente et en lien avec leurs intérêts. Cela signifie que Meta et sa famille d'applications doivent bien comprendre les centres d'intérêt des utilisateurs. Ceci se fait en se basant sur les pages que les internautes aiment, sur les éléments sur lesquels ils cliquent et sur d'autres signaux, pour créer des catégories. Toujours selon la même source, le PDG déclare que :

« On Facebook, you have control over what information we use to show you ads, and you can block any advertiser from reaching you. » Mark Zuckerberg (Meta, 2019)

De plus, et selon Mark Zuckerberg, bien que la publicité destinée à des groupes spécifiques ait existé bien avant l'internet, la publicité en ligne permet un ciblage beaucoup plus précis et donc des annonces plus pertinentes. Comme l'indique la citation ci-dessus, Meta offre une option pour contrôler son flux de publicité en tant qu'utilisateurs) et ces derniers peuvent savoir pourquoi il voient une publicité et modifier leurs préférences pour obtenir des publicités qui les intéressent. Le groupe comprend, par ailleurs, la difficulté de comprendre un tel modèle économique pour le consommateur moyen. De fait, le PDG exprime cela comme suit :

“Still, some are concerned about the complexity of this model. In an ordinary transaction, you pay a company for a product or service they provide. Here you get our services for free—and we work separately with advertisers to show you relevant ads. This model can feel opaque, and we’re all distrustful of systems we don’t understand”. Mark Zuckerberg (Meta, 2019)

L'utilité de cette communication sur le modèle d'affaire du groupe réside, entre autres, dans le fait d'éclairer un peu plus l'opacité d'un tel modèle. Par la suite, le PDG précise qu'il met un point d'orgue à protéger l'intégrité des données de ses clients et que la vente de données n'est pas permise dans ce modèle. En effet, il avance que :

“We don’t sell people’s data, even though it’s often reported that we do. In fact, selling

people's information to advertisers would be counter to our business interests”

Mark Zuckerberg (Meta, 2019)

L'entreprise reconnaît également que le modèle publicitaire encourage les entreprises comme la sienne à utiliser et à stocker plus d'informations qu'elles ne le feraient autrement. Tout en justifiant ceci par le fait, cette collecte est importante pour la sécurité et le fonctionnement de ses services. Ainsi une autre citation du PDG affirme ce qui suit :

“Finally, there's the important question of whether the advertising model encourages companies like ours to use and store more information than we otherwise would. There's no question that we collect some information for ads—but that information is generally important for security and operating our services as well.” Mark Zuckerberg (Meta, 2019)

Par ailleurs, et malgré les controverses éthiques autour de l'exploitation de données, le billet nous rappelle donc que dans ce modèle publicitaire le groupe donne aux utilisateurs le contrôle total sur l'utilisation de leurs informations à des fins publicitaires. Ainsi, lorsque Facebook a demandé aux internautes l'autorisation d'utiliser leurs informations pour améliorer leurs publicités dans le cadre de la mise en conformité avec le règlement général sur la protection des données de l'Union européenne, la grande majorité d'entre eux ont accepté, car ils préfèrent des publicités plus pertinentes. Ceci est confirmé par le PDG avec la citation suivante :

“We give people complete control over whether we use this information for ads [...] European Union's General Data Protection Regulation, the vast majority agreed because they prefer more relevant ads”. Mark Zuckerberg (Meta, 2019)

Enfin, les avantages d'un tel modèle sont uniques, selon Meta. En effet, des milliards de personnes bénéficient d'un service gratuit qui leur permet de rester en contact avec leurs proches et de s'exprimer. Les petites entreprises, qui créent la plupart des emplois et de la croissance économique dans le monde, ont accès à des outils qui les aident à prospérer. De fait, la majorité de ces petites entreprises n'avaient pas les moyens d'acheter des publicités télévisées ou des panneaux d'affichage, mais elles ont désormais accès à des outils que seules les grandes entreprises pouvaient utiliser auparavant. Cet avantage ressort de la déclaration suivante :

“It’s important to get this right, because there are clear benefits to this business mode[...] but now they have access to tools that only big companies could use before”.

Mark Zuckerberg (Meta, 2019)

Corrélée avec notre problématique et question de recherche, nous avons fait ressortir à travers cette communication certains éléments fondamentaux d'un modèle publicitaire pour une MSP comme META. Parmi ces éléments, on retrouve : l'importance de la gratuité, l'offre de publicités et la pertinence de ces dernières, les enjeux autour de la transparence des données et enfin les bénéfices de mise en relation des commerçants et des consommateurs. Néanmoins, un tel modèle présente d'autres aspects et spécificités que nous tenterons de découvrir dans la suite de l'analyse des autres données en lien avec notre unité d'analyse.

Conclusion

Dans cette partie nous avons pu comprendre comment une simple idée de connecter des étudiants d'Harvard sur une plateforme numérique a débouché en moins de 20 ans sur un acteur majeur de l'économie mondiale et un des leaders du secteur du numérique. La croissance de Meta est à l'image de son modèle économique : innovant et en rupture avec

les normes managériales et économiques préétablies. Cependant, un tel modèle entraîne une forme d'opacité ainsi que certaines conséquences inattendues que nous avons brièvement relevées. L'éclaircissement d'un tel modèle ainsi que la compréhension de la réalité stratégique d'une MSP numérique représentent deux forces motrices majeures permettant le développement de cette étude. Dans la prochaine partie nous allons voir pourquoi et comment META est considéré comme une plateforme multi face numérique.

4.1.2 : META comme plateforme multiface numérique

Nous allons examiner dans cette section la correspondance de notre unité d'analyse avec le concept de plateforme multiface numérique. Assurément dans notre revue de littérature, nous avons vu plusieurs définitions de ce concept ainsi que ses éléments principaux. Dans cette partie du travail orientée vers la collecte de données, nous allons rassembler les informations les plus pertinentes sur ce à quoi correspond une plateforme multiface pour en déterminer l'adéquation avec le groupe META. Cette collecte de données s'effectuera à l'aide de documentation comme source de données. Cette documentation s'articule principalement autour d'études scientifiques et divers articles de presse traitant du sujet. Nous avons vu dans notre revue de littérature qu'une plateforme peut être considérée comme une MSP lorsqu'elle sert d'interface et d'intermédiaire entre des acheteurs et des vendeurs (Sánchez-Cartas et León, 2018). Nous savons que cet élément est présent dans le fonctionnement de Meta, car dans son essence le groupe et sa famille d'applications offrent une interface de communication permettant, entre autres, de mettre en contact des acheteurs et des vendeurs (Evans et al., 2011). Ensuite, nous savons qu'une MSP numérique coordonne la demande de groupes distincts de clients qui ont besoin les uns des autres d'une manière ou d'une autre (Evans, 2003) . Dans le cas de META, à travers son modèle d'affaires, sa plateforme (Facebook en l'occurrence) coordonne ces besoins grâce à sa publicité ciblée en fonction des centres d'intérêt de ses utilisateurs comme mentionné dans son explication du modèle économique (Meta, 2019). Parmi les éléments principaux permettant d'identifier une MSP on retrouve les effets de réseau. Effectivement, une plateforme multiface génère de la valeur en connectant différents groupes d'utilisateurs qui interagissent les uns avec les autres et profitent du fait d'être sur la même plateforme. La valeur de la plateforme augmente au fur et à mesure que les utilisateurs la rejoignent et y interagissent. Nous savons qu'il s'agit d'une caractéristique inhérente au modèle Meta

(Øverby, 2018).

Ensuite, le concept d'interdépendance est une caractéristique fondamentale d'une MSP (Hagiu et Wright, 2015). Cette interdépendance signifie que le succès d'un groupe d'utilisateurs sur la plateforme est étroitement lié au succès d'autres groupes. Par exemple, dans le cas de Facebook, la valeur de la plateforme pour les créateurs de contenu dépend du nombre d'utilisateurs qui consomment leur contenu, et vice versa. Ensuite, on retrouve les subventions croisées (Parker et al., 2016) : la plateforme fournit de la valeur à certains utilisateurs à un coût inférieur ou nul et récupère ce coût en le faisant payer à d'autres utilisateurs. Dans le cas de Meta, la plateforme offre un accès gratuit à sa plateforme aux utilisateurs, mais fait payer les annonceurs pour accéder à la base d'utilisateurs (Pereira, 2020). Parmi les caractéristiques d'une MSP, on a recensé également la gouvernance de la plateforme (Hagiu et Wright, 2015). En effet, une plateforme multilatérale doit gérer et régir les interactions entre les différents groupes d'utilisateurs. Cela implique de définir des règles et des politiques qui équilibrent les intérêts des différents groupes tout en maintenant la valeur globale de la plateforme. Le groupe Meta connaît lui aussi une forme de gouvernance de plateforme à travers les multiples politiques permettant de mettre en place un équilibre réglementaire sur sa plateforme (Helmond et al., 2021). Enfin, le dernier critère permettant d'identifier une MSP est la mise en relation facilitée par la technologie. Ainsi, une plateforme multilatérale utilise la technologie pour mettre en relation différents groupes d'utilisateurs qui ont des besoins et des préférences complémentaires. Cette mise en relation permet aux utilisateurs de se trouver facilement et efficacement. Cet élément fait partie des fonctions principales de Meta et ses différentes plateformes (Meta, 2023). Parmi les caractéristiques qui définissent une MSP, certaines ne s'appliquent pas intégralement au cas de META. Effectivement, nous avons vu qu'une plateforme multiface, selon Hagiu (2007) laisse entièrement le contrôle aux vendeurs et détermine simplement l'accès (ou l'affiliation) des acheteurs et des vendeurs au marché commun. De fait, Meta ne laisse pas un contrôle total aux vendeurs sur son marché commun et préfère encadrer l'activité des annonceurs pour la protection et l'intégrité des données de ses utilisateurs (Meta, 2022). Cependant, cet élément d'une MSP s'applique dans le cadre d'une plateforme biface plutôt que multiface (Hagiu, 2007).

Pour synthétiser, dans le cas de notre unité d'analyse, nous savons qu'il s'agit d'une

plateforme multiface (Ghosh, 2015) pour plusieurs raisons. Effectivement, Facebook est une plateforme multilatérale, car elle rassemble plusieurs groupes d'utilisateurs, notamment des créateurs de contenu, des consommateurs de contenu, des annonceurs et des développeurs, pour créer un réseau qui génère de la valeur pour tous les participants (Pereira, 2020). Dans l'ensemble, la correspondance de Facebook à une plateforme multilatérale s'articule autour d'une création de valeur pour les différents acteurs présents sur son interface ainsi qu'une capacité de mise en relations de ces derniers.

4.1.3 : Conclusion

Après avoir exploré les différentes définitions et caractéristiques d'une MSP numérique dans la littérature scientifique, nous avons vu que le cas de Meta en est une illustration pertinente. Assurément, le groupe possède de multiples caractéristiques majeures permettant de le définir comme MSP numérique (effet de réseaux, gouvernance de plateforme, etc.). À l'aide de cette distinction, nous allons pouvoir dans un second temps explorer le modèle publicitaire de Meta ainsi que ses externalités dans le cadre d'une plateforme multiface numérique dans la partie suivante.

4.2 : Analyse des donnée du cas META

4.2.1 : Modèle publicitaire chez META

Nous avons pu constater que le modèle d'affaire chez Meta, et plus particulièrement avec le cas de sa plateforme Facebook, comporte des éléments propres à une MSP. Nous allons à présent faire le diagnostic stratégique du modèle d'affaire de Meta à l'aide des données disponibles grâce à la documentation et les différentes archives sur le sujet. Nous savons qu'il est pertinent lors du développement d'un diagnostic stratégique d'utiliser des outils tels que les 5 forces de Porter, l'analyse SWOT ou encore les analyses stratégiques internes et externes. Dans le cadre de ce travail, nous utiliserons de tels outils pour établir un diagnostic

éclairé du modèle d'affaire publicitaire de Meta.

4.2.2 Diagnostic du modèle d'affaires de META

Comme nous le savons, META exploite un modèle d'entreprise basé sur la publicité, qui est une approche courante pour les médias sociaux et les entreprises technologiques. Dans le cadre de ce modèle, la société fournit des services gratuits aux utilisateurs et génère des revenus grâce à la publicité. META génère des revenus en vendant des espaces publicitaires aux annonceurs, qui sont affichés sur ses plateformes comme nous l'avons compris précédemment. D'une part, Facebook apporte de la valeur aux créateurs de contenu, qui peuvent partager des messages, des photos, des vidéos et d'autres types de contenu avec leur réseau social. Ces créateurs peuvent également utiliser Facebook pour se faire des adeptes et s'engager auprès de leur public. D'autre part, Facebook fournit de la valeur aux consommateurs de contenu, qui utilisent la plateforme pour s'informer, se divertir ou se connecter à leur réseau social. Ces consommateurs peuvent également s'engager avec les créateurs de contenu en aimant, commentant ou partageant leurs publications. Facebook apporte également de la valeur aux annonceurs, qui peuvent cibler des segments spécifiques d'utilisateurs en fonction de leurs intérêts, de leurs données démographiques et de leurs comportements. Les annonceurs paient Facebook pour accéder à la base d'utilisateurs et atteindre leur public cible, ce qui génère des revenus pour la plateforme. En outre, Facebook apporte une valeur ajoutée aux développeurs, qui peuvent utiliser les API et les outils de la plateforme pour créer des applications, des jeux et d'autres types de logiciels fonctionnant sur la plateforme Facebook.

Les développeurs peuvent également s'appuyer sur la base d'utilisateurs de Facebook pour distribuer et promouvoir leurs produits, ce qui génère de la valeur à la fois pour les développeurs et pour la plateforme (Gupta, 2019). Pour rappel, selon Chaffey et al. (2019), un modèle commercial basé sur la publicité se caractérise par la fourniture de services gratuits aux utilisateurs et la génération de revenus par la publicité (Chaffey et Ellis-Chadwick, 2019). Le modèle commercial de META repose sur une base massive d'utilisateurs que l'entreprise peut exploiter pour vendre des publicités ciblées. La société propose aux annonceurs une série d'options publicitaires, notamment des publications sponsorisées, des publicités d'affichage et des publicités vidéo, qui sont présentées aux

utilisateurs sur ses plateformes. L'un des principaux avantages du modèle commercial basé sur la publicité est qu'il permet à des entreprises comme META d'offrir des services gratuits aux utilisateurs. Effectivement, les revenus générés par la publicité sont généralement suffisants pour couvrir les coûts associés à la fourniture de ces services. En offrant des services gratuits, META peut attirer davantage d'utilisateurs sur ses plateformes, ce qui augmente la valeur de son inventaire publicitaire. La publicité est la principale source de revenus de META, représentant plus de 98 % du revenu total de la société en 2021 (Meta, 2022). La capacité de la société à proposer des publicités très ciblées aux annonceurs a été un facteur clé de son succès. META utilise une série de données, y compris les données démographiques, les intérêts et le comportement des utilisateurs, pour créer des expériences publicitaires personnalisées pour les utilisateurs. Selon une étude réalisée par eMarketer (2021), META est l'acteur dominant du marché de la publicité numérique, représentant plus de 25 % des dépenses publicitaires numériques mondiales (Aiolfi et al., 2021). L'étude indique également que les recettes publicitaires de META devraient continuer à augmenter dans les années à venir, en raison de l'importance croissante de la publicité numérique et de la capacité de l'entreprise à offrir des publicités très ciblées aux annonceurs. L'importance accordée par META aux recettes publicitaires se reflète dans sa stratégie commerciale. Elle continue d'investir dans de nouvelles technologies et plateformes publicitaires, telles que Facebook Shops, qui permet aux entreprises de vendre des produits directement sur la plateforme (Meta, 2020). Outre la publicité, META génère également des revenus à partir d'autres sources, telles que le commerce social et la vente de produits de réalité virtuelle. Le commerce social, qui fait référence à l'intégration des médias sociaux et du commerce électronique, est devenu de plus en plus populaire sur les plateformes numériques telles que Facebook et Instagram, les utilisateurs pouvant acheter des produits directement depuis les plateformes (Wang et al., 2022). Cela représente une nouvelle source de revenus pour META, puisque la société perçoit un pourcentage de la valeur de la transaction. À présent nous allons explorer, brièvement, les différences et points communs entre le modèle d'affaire publicitaire de META et celui d'autres MSP majeurs du Web tel que Google, Amazon ou encore Snapchat. Ces dernières années, on a assisté à une prolifération de plateformes numériques multilatérales qui sont apparues comme une nouvelle forme de modèle d'entreprise.

En ce qui concerne le modèle commercial basé sur la publicité, le modèle commercial de

META est similaire à celui d'autres plateformes numériques multilatérales telles que Google, Twitter et Snapchat. Toutes ces plateformes fournissent des services gratuits aux utilisateurs et génèrent des revenus grâce à la publicité. Il existe toutefois quelques différences dans leur mode de fonctionnement. Par exemple, Google et Twitter s'appuient fortement sur la publicité pour les recherches et les messages commandités, tandis que Snapchat se concentre sur les filtres et les lentilles commandités (Pereira, 2020). L'étude réalisée par Hagiú et Wright a comparé les modèles d'entreprise de Google, Facebook et Amazon et a révélé que si les trois entreprises génèrent des revenus grâce à la publicité, elles ont des stratégies différentes pour y parvenir (Hagiú et Wright, 2015). Le modèle d'affaires de Google est basé sur la publicité liée aux recherches, tandis que celui de Facebook est basé sur la publicité sociale et celui d'Amazon sur les annonces de produits commandités. Une autre étude de Belleflamme et al. (2018) a analysé les modèles d'affaires de différentes plateformes numériques multisupports et a constaté qu'elles peuvent être classées en trois groupes : (1) celles qui génèrent des revenus par la publicité ; (2) celles qui génèrent des revenus par des frais de transaction et (3) celles qui génèrent des revenus par une combinaison des deux (Belleflamme et al., 2018). META fait partie du premier groupe, aux côtés d'autres plateformes basées sur la publicité comme Google et Facebook. En résumé, le modèle commercial de META est similaire à celui d'autres plateformes numériques multisupports telles que Google, Twitter et Snapchat, mais avec des différences dans leur approche spécifique de la génération de revenus par la publicité. Les études de catégorisation de Belleflamme et al. (2018) ont identifié les modèles commerciaux basés sur la publicité comme étant populaires parmi les plateformes ayant de grandes bases d'utilisateurs, tandis que les études comparatives de Hagiú et Wright (2019) montrent comment les différentes plateformes ont des approches différentes pour générer des revenus par la publicité.

Analyse de l'industrie des plateformes numériques et médias sociaux

À présent nous allons faire une analyse de l'industrie des plateformes numériques et médias sociaux gratuits dans laquelle opère l'entreprise META et son modèle d'affaires. Nous allons utiliser le modèle de Porter (1979 ; 2008) pour ce faire.

Concernant la menace de nouveaux entrants, elle est relativement faible dans l'industrie des plateformes numériques non payantes, et ce, en raison des importantes barrières à l'entrée dans le secteur des médias sociaux. L'une des principales barrières à l'entrée est l'effet de réseau, c'est-à-dire le phénomène par lequel la valeur d'un réseau social augmente à mesure que de nouveaux utilisateurs rejoignent la plateforme(Saxton & Wang, 2013). Cela crée un avantage significatif pour les acteurs établis comme META, car il serait difficile pour les nouveaux entrants d'attirer une masse critique d'utilisateurs et de rivaliser au même niveau. En outre, le secteur des médias sociaux nécessite d'importants investissements dans la technologie, l'analyse des données et l'infrastructure, ce qui augmente encore les barrières à l'entrée(Hanna et al., 2011). META a déjà beaucoup investi dans sa plateforme, avec plus de 58 000 employés et un budget annuel de R&D de 10 milliards de dollars (Meta ,2021). Enfin, le secteur des médias sociaux est fortement réglementé, avec des lois strictes sur la confidentialité des données et des exigences en matière de modération du contenu, qui peuvent être coûteuses et chronophages pour les nouveaux entrants(Stewart, 2022). Par conséquent, la menace de nouveaux entrants est relativement faible dans le secteur des médias sociaux, et la position bien établie de META ainsi que ses investissements importants dans sa plateforme et son infrastructure font qu'il est difficile pour de nouveaux acteurs d'entrer sur le marché et d'exercer une concurrence efficace. Quant au pouvoir de négociation des fournisseurs, celui-ci peut avoir un impact important sur la rentabilité et la compétitivité d'une entreprise. Ainsi, les fournisseurs de biens et services de l'industrie comprennent ceux fournissant des serveurs, des services de stockage, de l'énergie, des logiciels, de la gestion de données, d'équipements de bureau, et d'autres services connexes(Young, 2016).Nous savons que le pouvoir de négociation des fournisseurs est faible dans le secteur des médias sociaux, car il existe de nombreux fournisseurs de technologie et d'autres services connexes sur le marché(Huang & Benyoucef, 2017). Cela signifie que des joueurs du secteur comme META disposent de nombreuses options lorsqu'il s'agit de choisir des fournisseurs et peuvent négocier les prix et les conditions à son avantage.

Toutefois, il convient de noter que certains fournisseurs peuvent avoir un pouvoir de négociation plus important que d'autres, en fonction du niveau de spécialisation et du caractère unique des services qu'ils proposent. Par exemple, Facebook s'appuie fortement sur les centres de données pour stocker et gérer ses vastes quantités de données d'utilisateurs (Hogan, 2015). Par conséquent, les fournisseurs de centres de données peuvent avoir un pouvoir de négociation plus important que les autres fournisseurs, car ils sont essentiels aux activités de Facebook. En outre, Facebook investit massivement dans sa propre infrastructure, y compris les centres de données, les serveurs et les équipements de réseau, ce qui réduit sa dépendance à l'égard des fournisseurs tiers et lui confère un plus grand pouvoir de négociation (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019). En conclusion, le pouvoir de négociation des fournisseurs est un facteur important qui peut affecter le modèle commercial de Facebook. Si le pouvoir de négociation des fournisseurs dans le secteur des médias sociaux est généralement faible, certains fournisseurs, tels que les fournisseurs de centres de données, peuvent avoir un pouvoir de négociation plus important en raison de la nature critique de leurs services. Toutefois, les investissements importants de Facebook dans sa propre infrastructure, le grand nombre de fournisseurs disponibles sur le marché, la taille modérée des fournisseurs individuels et l'offre globale élevée, confèrent à l'entreprise un pouvoir de négociation plus important dans l'ensemble et minimise le pouvoir des fournisseurs.

En ce qui concerne le pouvoir de négociation des acheteurs, il est important de préciser la distinction entre les acheteurs que constituent les annonceurs et marketeurs et les simples utilisateurs de la plateforme pour qui les services fournis sont gratuits. Dans l'industrie des plateformes numériques, nous retrouvons un certain pouvoir de négociation élevé de la part des acheteurs-utilisateurs en raison de la disponibilité d'autres plateformes de médias sociaux. L'adoption rapide des plateformes de médias sociaux a entraîné une augmentation de la concurrence et a donné aux utilisateurs un large éventail d'options parmi lesquelles choisir (Vij & Sharma, 2012). Cela signifie que les utilisateurs de plateformes numériques telles que META ont le pouvoir de passer à d'autres plateformes de réseaux sociaux s'ils ne sont pas satisfaits des caractéristiques, des services ou du contenu disponibles sur la plateforme multiface. En outre, le modèle de revenus d'une MSP repose largement sur les recettes publicitaires, qui sont également influencées par le pouvoir de négociation des acheteurs-annonceurs cette fois-ci. Comme ces acheteurs-annonceurs ont de nombreuses

options, ils peuvent choisir de déplacer leur budget publicitaire vers d'autres plateformes de médias sociaux, ce qui peut entraîner une baisse potentielle des recettes publicitaires. Les joueurs de l'industrie des plateformes numériques doivent donc surveiller en permanence l'évolution des préférences des clients et s'adapter aux conditions changeantes du marché pour conserver un avantage concurrentiel dans le secteur.

Enfin, nous savons que le niveau de satisfaction à l'égard des plateformes de médias sociaux est influencé par la qualité du contenu, des services et des fonctionnalités fournis par la plateforme (Agnihotri et al., 2016). Le secteur des médias sociaux étant très dynamique, les préférences et les attentes des clients évoluent constamment. En conclusion, le pouvoir de négociation des acheteurs est un aspect crucial qu'une entreprise MSP doit prendre en compte pour soutenir sa croissance et sa rentabilité dans le secteur très concurrentiel des médias sociaux et des plateformes numériques. Nous allons à présent voir comment la menace de produits de substituts, dans l'industrie des plateformes numériques, correspond principalement aux autres plateformes de médias sociaux et autres applications mobiles. Toutefois, la menace de substituts pour les plateformes de médias sociaux est généralement faible, car les médias sociaux fournissent une proposition de valeur unique et offrent un ensemble différent de caractéristiques et d'avantages par rapport à d'autres méthodes de communication en ligne. Nous savons que la proposition de valeur unique des plateformes de médias sociaux telles que META fait que la menace de produits de substitution est plutôt faible (Heller Baird & Parasnis, 2011). En outre, les coûts élevés de changement associés aux plateformes de médias sociaux, tels que la perte de connexions sociales et de données, réduisent encore la menace de produits de substitution (Farris et al., 2010). Toutefois, l'émergence de technologies et de plateformes nouvelles et innovantes peut constituer une menace potentielle pour les plateformes de médias sociaux. Il est donc crucial pour les entreprises du secteur d'innover et d'évoluer en permanence pour rester compétitives sur le marché. Il est important de noter qu'un produit substitut dans le cas d'un média social peut être un autre canal de diffusion de publicité pour les annonceurs tel que la télévision, la radio et la publicité imprimée au lieu de passer par la plateforme pour la diffuser. Cette situation exerce une forte pression sur l'entreprise. De même, la grande disponibilité de ces produits de substitution affecte fortement l'environnement du secteur. Néanmoins, nombre de ces substituts, en particulier la publicité télévisée, sont plus coûteux que les services publicitaires d'une MSP. Cette condition de coût exerce une force modérée sur l'entreprise (Young, 2016).

En conclusion, l'environnement d'affaires des plateformes numériques représente certaines menaces en termes de propositions alternatives de produits et services pour ses clients et utilisateurs. Cependant le groupe bénéficie d'une position préférentielle sur son marché et investit dans sa proposition de valeur pour rester compétitif, ce qui lui confère un avantage majeur dans la qualité perçue du produit offert.

Finalement, nous allons examiner le degré de rivalité concurrentielle. Dans le secteur des médias sociaux et MSP, la concurrence est particulièrement intense, de nombreuses entités se disputant l'attention des utilisateurs et les recettes publicitaires. Ces concurrents représentent une menace palpable pour la part de marché d'une MSP et les niveaux d'engagement des utilisateurs. Cette rivalité concurrentielle est encore aggravée par les faibles coûts de changement pour les utilisateurs, ce qui leur permet d'osciller facilement entre les différentes plateformes. Pour conserver son avantage concurrentiel et sa position de leader dans le secteur, un joueur du secteur des plateformes numérique doit investir constamment dans la recherche et le développement. META est connue pour l'importance qu'elle accorde à l'amélioration de l'expérience utilisateur et à la personnalisation comme moyens de différencier ses plateformes et de fidéliser les utilisateurs. Par conséquent, l'intensité de la rivalité a un impact direct sur le modèle d'entreprise et la planification stratégique, ce qui renforce la nécessité d'une innovation et d'une adaptabilité continues dans le paysage en constante évolution des médias sociaux. En conclusion, la menace de nouveaux entrants est considérée comme faible, principalement en raison des solides effets de réseau, des importants investissements technologiques requis et des réglementations strictes. Du côté des fournisseurs, bien que leur pouvoir de négociation soit généralement faible, certains, comme les fournisseurs de centres de données, détiennent une influence plus significative. Pour les acheteurs, qui peuvent être des annonceurs ou des utilisateurs réguliers, leur pouvoir de négociation varie. Les utilisateurs ont un choix plus large grâce à la multitude de plateformes disponibles, tandis que les annonceurs recherchent la meilleure plateforme pour leurs publicités.

Concernant la menace des produits de substitution, celle-ci est considérée comme faible, car

la nature unique des médias sociaux les différencie des autres formes de communication. Enfin, la rivalité concurrentielle dans ce secteur est intense, avec plusieurs acteurs majeurs se disputant l'attention des utilisateurs. Pour les entreprises de ce domaine, la clé pour maintenir une position dominante est l'innovation constante et l'attention portée à l'amélioration de l'expérience utilisateur. En somme, l'industrie des plateformes numériques est dynamique et exigeante, mais les entreprises leaders, grâce à leurs atouts distinctifs, sont bien équipées pour naviguer dans ce paysage concurrentiel.

La capture de l'attention chez META

Pour mieux comprendre le fonctionnement d'un modèle publicitaire comme celui de META, il est important de saisir l'importance de la capture de l'attention des utilisateurs de la plateforme. Nous avons vu que l'économie de l'attention est un concept qui fait référence à la valeur économique générée par l'attention des utilisateurs. Elle part du principe que l'attention est une ressource rare et qu'elle est donc devenue un bien précieux à l'ère numérique (Davenport & Beck, 2001). Nous savons que l'attention de l'utilisateur est au cœur du modèle d'affaire publicitaire de META (Elmer, 2019). Assurément, Facebook utilise des algorithmes sophistiqués pour suivre l'activité des utilisateurs, comme les mentions "J'aime", les commentaires et les partages, afin de proposer aux annonceurs des options publicitaires très ciblées et personnalisées (Meta, 2019).

Plus les utilisateurs passent de temps sur la plateforme, plus Facebook peut collecter de données, ce qui se traduit en fin de compte par une augmentation des recettes publicitaires. En outre, Facebook a introduit plusieurs nouvelles fonctionnalités visant à accroître l'engagement des utilisateurs, telles que "stories", "watch" et "groups", qui offrent toutes aux annonceurs des opportunités nouvelles et uniques d'atteindre leur public cible. Dans l'ensemble, la capacité de Facebook à monétiser l'attention des utilisateurs est un facteur crucial de son succès en tant qu'entreprise. La vaste base d'utilisateurs de la plateforme et les méthodes sophistiquées de collecte de données offrent aux annonceurs des options de ciblage inégalées, ce qui se traduit par des recettes publicitaires importantes pour META.

Toutefois, comme la plateforme continue de faire l'objet d'un examen minutieux en ce qui concerne la protection de la vie privée des utilisateurs, chose que nous allons voir dans la partie sur les externalités de cette étude.

La promesse du Metaverse

Finalement, lorsque nous faisons l'analyse du modèle d'affaires de META, il est important de mentionner sa récente réorientation stratégique et sa vision du futur. De fait, META fait le pari d'un futur dans lequel la réalité virtuelle occupe une place prépondérante avec le développement de son Metaverse. Récemment, Facebook s'est tourné vers le métaverse qui, selon ce dernier, est considéré comme l'avenir de l'internet et devrait révolutionner la manière dont les gens interagissent et communiquent en ligne. Le PDG, Mark Zuckerberg, a fait part de sa vision du métavers, affirmant qu'il succédera à l'internet mobile et constitue la prochaine génération de l'internet. Selon lui, le métavers sera un environnement 3D totalement immersif qui permettra aux utilisateurs de vivre des expériences impossibles à réaliser avec la technologie actuelle. L'évolution de Facebook vers le métaverse est motivée par le désir de l'entreprise d'être à l'avant-garde de la prochaine grande révolution technologique, ainsi que par la nécessité de diversifier ses sources de revenus au-delà de la publicité sur les médias sociaux. Facebook pense que le métaverse fournira une nouvelle plateforme pour la publicité et le commerce électronique, ainsi qu'une nouvelle façon pour les gens de se connecter et de socialiser en ligne. Cependant, le métavers n'en est qu'à ses débuts et de nombreux défis (technologiques, éthiques, etc.) doivent être relevés avant qu'il ne devienne une technologie courante. Nous savons, par ailleurs, que le métavers a le potentiel de transformer la façon dont les gens interagissent et communiquent en ligne, et qu'il sera la prochaine plateforme majeure pour les médias sociaux et le commerce électronique s'il réussit à s'imposer comme une technologie incontournable. Dans l'ensemble, l'évolution de Facebook vers le métavers est motivée par son désir d'être à l'avant-garde de la prochaine grande révolution technologique, ainsi que par la nécessité de diversifier ses sources de revenus au-delà de la publicité sur les médias sociaux. Le métavers n'en est qu'à ses balbutiements, mais il a le potentiel de transformer la façon dont les gens interagissent et communiquent en ligne, et d'offrir de nouvelles opportunités pour la publicité et le commerce

électronique. Néanmoins, il est important de souligner que cette réorientation ne représente pas un changement radical de modèle d'affaires. Meta a l'intention d'investir massivement dans le transfert de son modèle publicitaire vers un avenir virtuel. Toutefois, les capacités internes, les processus et les partenariats existants ne permettent pas pour l'instant d'envisager une innovation radicale en matière de gestion d'entreprise. Par conséquent, la communication sur le changement de marque a eu un fort effet de signal sur les marchés financiers, mais n'a pas constitué un changement radical, mais plutôt un changement progressif dans la gestion d'entreprise (Kraus et al., 2022). Nous allons à présent observer les externalités produites par le modèle publicitaire chez META dans le cadre de cette analyse de données.

4.3 : Externalités produites par META

On ne saurait trop insister sur l'importance des externalités dans le contexte de la stratégie d'entreprise, car nous savons qu'elles ont un impact significatif sur le positionnement concurrentiel, les performances financières et la viabilité à long terme d'une entreprise (Porter & Kramer, 2006). Les externalités, qu'elles soient positives ou négatives, ont des conséquences directes et indirectes sur diverses parties prenantes, notamment les clients, les employés, les concurrents et la société dans son ensemble (Freeman & Mcvea, 2001). En comprenant et en gérant les externalités, les entreprises peuvent les intégrer efficacement dans leur prise de décision stratégique, ce qui peut conduire à la création d'une valeur partagée, où les entreprises peuvent générer de la valeur économique tout en relevant les défis sociaux et environnementaux (Porter & Kramer, 2011). Les entreprises étant de plus en plus tenues responsables de leur impact social et environnemental, une gestion efficace des externalités peut les aider à se forger une solide réputation, à fidéliser leur clientèle et à atténuer les risques associés aux externalités négatives (Bhattacharya et al., 2008). En outre, l'intégration des externalités dans la stratégie d'entreprise peut également permettre aux entreprises d'identifier et d'exploiter de nouvelles opportunités de marché, de favoriser l'innovation et de renforcer leur avantage concurrentiel (Hart, 1995).

En résumé, la prise en compte des externalités dans la stratégie d'entreprise est essentielle pour que les entreprises parviennent à une croissance durable, créent de la valeur pour les parties prenantes et s'adaptent à l'évolution des attentes de la société. À présent, nous allons explorer les externalités positives produites par META et son modèle publicitaire.

4.3.1 Externalités positives produites par META :

Effets de réseau et création de valeur

Les plateformes de Meta, notamment Facebook, Instagram et WhatsApp, permettent aux utilisateurs de créer, d'entretenir et de renforcer des liens sociaux, tant sur le plan personnel que professionnel(Boyd & Ellison, 2007) . Plus les utilisateurs rejoignent ces plateformes, plus la valeur du réseau augmente, ce qui se traduit par une externalité de réseau positive (Katz & Shapiro, 1985). Cette expansion des connexions sociales facilite le partage des connaissances, la collaboration et la création de communautés, ce qui peut contribuer au bien-être individuel et sociétal(Putnam, 2000). En outre, la vaste base d'utilisateurs des plateformes Meta permet aux entreprises d'atteindre un public plus large, ce qui multiplie les possibilités d'engagement des clients et de génération de revenus. En parallèle, les plateformes de Meta favorisent l'amélioration de la communication et de la collaboration grâce à des fonctionnalités telles que la messagerie instantanée, les chats de groupe, les appels vidéo et la diffusion en direct Church & de Oliveira, 2013). Ces outils de communication permettent aux utilisateurs de rester en contact avec leurs amis, leur famille et leurs collègues dans le monde entier, en surmontant les barrières géographiques et en favorisant un sentiment d'appartenance(Hampton et al., 2011). En outre, les plateformes Meta facilitent la collaboration entre les professionnels, les entreprises et les groupes d'intérêt, ce qui favorise l'innovation, l'échange de connaissances et le développement de nouvelles idées(Majchrzak et al., 2013).

Croissance économique et création d'emplois

Il est essentiel de rappeler que Meta a généré de nombreuses opportunités d'emploi direct en recrutant des professionnels dans un large éventail de domaines tels que l'ingénierie logicielle, l'analyse de données, le marketing, etc (BBC News, 2021). Comme Meta continue d'étendre ses activités, le besoin d'une main-d'œuvre plus importante dans des domaines tels que la réalité augmentée (AR) et la réalité virtuelle (VR) contribue à la création d'autres emplois dans le secteur technologique et au-delà (Meta, 2021). Enfin, l'établissement par Meta de centres de données et de bureaux dans le monde entier offre des opportunités d'emploi aux communautés locales, soutenant ainsi la croissance économique régionale (Deloitte, 2018). Également, la plateforme de Meta permet aux entreprises et aux développeurs tiers de créer des applications, des jeux et d'autres produits numériques qui s'intègrent à ses services, créant ainsi un large éventail d'opportunités d'emploi indirectes. Les entreprises embauchent des personnes pour développer, commercialiser et entretenir ces applications, ce qui favorise un écosystème florissant de création d'emplois. Nous savons aussi que la plateforme publicitaire de Meta permet aux spécialistes du marketing et aux annonceurs de construire des carrières centrées sur le marketing des médias sociaux, ce qui favorise la création d'emplois dans le secteur (Wirtz et al., 2010).

Promotion des petites et moyennes entreprises

La plateforme publicitaire de Meta permet aux petites et moyennes entreprises (PME) d'atteindre un public plus large au niveau mondial, ce qui leur offre des possibilités accrues d'engagement des clients et de génération de revenus (Stokes, 2014). En proposant des solutions publicitaires rentables et ciblées, Meta aide les PME à rivaliser avec les grandes entreprises, stimulant ainsi la croissance et l'innovation dans divers secteurs (Bocconcelli et al., 2018). Les plateformes de Meta offrent une gamme d'outils de marketing qui sont à la fois abordables et accessibles aux PME, ce qui permet d'égaliser les chances avec les concurrents plus importants (Tuten & Solomon, 2018). Ces outils comprennent des pages professionnelles, des publicités ciblées et des informations sur le comportement des clients, ce qui permet aux PME d'optimiser leurs stratégies de marketing et d'allouer efficacement leurs ressources (Brooks et al., 2014). Cet accès accru aux solutions marketing et publicitaires contribue à la croissance et à la réussite des PME, favorisant la création

d'emplois et le développement économique.

Soutien à l'innovation et au développement

Nous savons que Meta investit activement dans la recherche et le développement afin de faire progresser les technologies et d'améliorer l'expérience des utilisateurs sur ses plateformes (Meta, 2021). L'engagement de l'entreprise dans la R&D a conduit au développement de produits et de services innovants, tel qu'Oculus VR et le futur métaverse, qui contribuent à la croissance de l'industrie technologique et inspirent d'autres innovations. Meta soutient l'innovation externe en fournissant des outils et des ressources aux développeurs pour qu'ils créent des applications et des services qui s'intègrent à ses plateformes (Meta, 2023). En facilitant la croissance d'un écosystème de développeurs florissant, Meta encourage le développement de nouveaux produits et services qui répondent aux divers besoins des utilisateurs, ce qui entraîne une augmentation de l'innovation et de la croissance dans le secteur technologique (Chui, 2012). Après avoir revu ces externalités positives chez META, nous allons observer les externalités négatives qu'elle produit.

4.3.2 Externalités négatives produite par META :

Protection de la vie privée et violations de données

Meta a fait face à des critiques pour ses pratiques étendues de collecte et d'utilisation des données, soulevant des préoccupations en matière de protection de la vie privée parmi les utilisateurs, les régulateurs et les défenseurs de la vie privée (Hern, 2018). Le scandale Cambridge Analytica a mis en lumière la manière dont les développeurs tiers pouvaient utiliser à mauvais escient les données des utilisateurs et potentiellement influencer les résultats politiques (Granville, 2018). Cet événement a conduit à un examen plus approfondi des politiques et des pratiques de Meta en matière de protection de la vie privée, ce qui a valu à l'entreprise des amendes, des poursuites judiciaires et des réglementations plus

strictes, telle que le Règlement général sur la protection des données (RGPD) dans l'Union européenne (UE) (Hern, 2019). En réponse, Meta s'est efforcée de renforcer les contrôles de confidentialité des utilisateurs, d'améliorer la transparence concernant ses pratiques en matière de données et de limiter l'accès des développeurs tiers aux données des utilisateurs (Meta, 2019). Outre les préoccupations relatives à la collecte et à l'utilisation des données, Meta a connu des violations de données qui ont exposé les informations personnelles de millions d'utilisateurs, ce qui a encore exacerbé les préoccupations en matière de protection de la vie privée (Paul, 2021). Par exemple, en 2018, une faille de sécurité a permis à des attaquants d'obtenir des jetons d'accès pour environ 50 millions de comptes d'utilisateurs, ce qui leur a potentiellement permis de prendre le contrôle des profils d'utilisateurs et d'accéder à leurs informations personnelles (Isaac & Frenkel, 2018). Ces brèches nuisent non seulement à la réputation de l'entreprise, mais ont également un impact négatif sur la confiance des utilisateurs, avec des conséquences potentielles à long terme sur le comportement des utilisateurs, l'engagement et la croissance globale de la plateforme (Granville, 2018). Par conséquent, Meta fait face à une pression accrue pour améliorer ses mesures de sécurité et protéger les données des utilisateurs contre les accès non autorisés et les utilisations abusives.

Santé mentale et Bien-être

Plusieurs études ont établi un lien entre l'utilisation des plateformes de médias sociaux, notamment Facebook et Instagram, et les effets négatifs sur la santé mentale et le bien-être, en particulier chez les adolescents et les jeunes adultes (Twenge et al., 2018). L'utilisation excessive des médias sociaux a été associée à un sentiment accru de solitude, d'anxiété, de dépression et à une diminution de la satisfaction à l'égard de la vie (Keles et al., 2020). Les chercheurs ont également identifié la peur de manquer (FOMO), la comparaison sociale et la pression pour maintenir une image parfaite en ligne comme des facteurs contribuant à ces résultats négatifs (Vogel et al., 2014). De même, l'utilisation des plateformes Meta, en particulier Instagram, a été associée à des effets négatifs sur l'image corporelle et l'estime de soi. L'exposition à des images idéalisées et la pression exercée pour présenter une image parfaite en ligne contribuent à l'insatisfaction corporelle, à une faible estime de soi et à des

comportements alimentaires désordonnés (Perloff, 2014). Cet effet est particulièrement prononcé chez les jeunes femmes, qui sont plus susceptibles de se comparer aux autres et d'intérioriser les normes de beauté de la société (Fardouly et al., 2015). L'utilisation excessive des plateformes de médias sociaux, y compris Facebook, a été associée à une mauvaise qualité du sommeil et à une dépendance potentielle (Woods & Scott, 2016). La recherche a montré que l'utilisation des médias sociaux avant le coucher peut entraîner des troubles du sommeil, tandis qu'une utilisation intensive des médias sociaux peut entraîner des comportements de dépendance, affectant négativement le bien-être des utilisateurs et leur fonctionnement quotidien (Lin et al., 2016). En réponse aux préoccupations croissantes concernant l'impact des médias sociaux sur la santé mentale, Meta a lancé plusieurs initiatives et fonctionnalités visant à promouvoir le bien-être mental. Par exemple, Instagram a testé le masquage des comptes "like" pour réduire la comparaison sociale et favoriser une expérience utilisateur plus positive (Constine, 2019). Meta a également collaboré avec des organisations de santé mentale pour développer des ressources et des outils destinés à soutenir les utilisateurs confrontés à des problèmes de santé mentale ou à des pensées suicidaires (Meta, 2021).

Désinformation et diffusion des "fake news"

Les plateformes Meta, en particulier Facebook, ont été largement critiquées pour leur rôle dans la diffusion de fausses informations et de "fake news". Lors d'événements tels que des campagnes politiques et des crises de santé publique, de fausses informations ont été diffusées sur Facebook, entraînant des conséquences négatives pour l'opinion publique, les processus démocratiques et la santé publique. Lors de l'élection présidentielle américaine de 2016, par exemple, de fausses nouvelles ont été largement diffusées sur Facebook, ce qui a pu avoir un impact sur les perceptions et le comportement des électeurs (Allcott & Gentzkow, 2017). Les fausses informations sur les questions de santé publique ont également proliféré sur Facebook, avec de graves conséquences pour les individus et les résultats en matière de santé publique. Par exemple, pendant la pandémie de COVID-19, la plateforme a été critiquée pour avoir permis la diffusion de fausses informations sur le virus, les traitements et les vaccins, ce qui peut contribuer à l'hésitation vaccinale et entraver les efforts de santé publique visant à contrôler la pandémie (Brennen et al., 2020).

Également, Facebook est un terrain propice aux théories du complot et aux canulars, qui peuvent causer des dommages dans le monde réel. Par exemple, la théorie du complot du Pizzagate, qui prétendait à tort qu'un réseau de trafic sexuel d'enfants existait dans une pizzeria de Washington D.C., a conduit un homme à ouvrir le feu sur l'établissement (Kang, 2016). De même, la théorie du complot QAnon a fait de nombreux adeptes sur Facebook, entraînant des violences dans le monde réel et incitant la plateforme à prendre des mesures contre les contenus liés à QAnon (Timberg & Stanley-Becker, 2021). En parallèle, les algorithmes utilisés par les plateformes Meta pour personnaliser le contenu et maximiser l'engagement des utilisateurs peuvent involontairement contribuer à la diffusion de fausses informations et créer des chambres d'écho. Les algorithmes de Facebook sélectionnent les contenus en fonction du comportement antérieur des utilisateurs, de leurs centres d'intérêt et de leurs relations sociales, ce qui permet de personnaliser l'expérience utilisateur et de la rendre plus attrayante. Toutefois, cette personnalisation peut créer des chambres d'écho, où les utilisateurs sont principalement exposés à des contenus qui correspondent à leurs croyances et opinions préexistantes (Bakshy et al., 2015). Cette exposition sélective peut renforcer le biais de confirmation, selon lequel les individus sont plus susceptibles d'accepter les informations qui confirment leurs croyances existantes et de rejeter les informations qui les contredisent (Lewandowsky et al., 2017). Des recherches ont montré que les fausses informations et les fausses nouvelles sont plus susceptibles d'être partagées et de gagner du terrain dans les chambres d'écho, car elles suscitent souvent de fortes réactions émotionnelles et confirment les préjugés préexistants des utilisateurs (Vosoughi et al., 2018). Cette dynamique facilite la propagation des fausses informations, car les utilisateurs sont moins susceptibles d'évaluer de manière critique la véracité des informations qu'ils rencontrent dans leurs chambres d'écho. Les préoccupations concernant le rôle des algorithmes de Facebook dans la perpétuation des chambres d'écho et de la désinformation ont conduit à des appels en faveur d'une plus grande responsabilité et d'une plus grande transparence des algorithmes. En comprenant et en traitant les conséquences involontaires de ces algorithmes, Meta peut s'efforcer d'atténuer les externalités négatives associées à la diffusion de fausses informations et de "fake news" sur ses plateformes (Diakopoulos, 2014).

Pouvoir de marché monopolistique et pratiques anticoncurrentielles

Meta a établi une position dominante sur les marchés des médias sociaux et de la publicité numérique, en partie grâce à ses acquisitions de concurrents potentiels comme Instagram et WhatsApp. Cette domination du marché a suscité des inquiétudes quant au pouvoir monopolistique et à l'étouffement potentiel de la concurrence et de l'innovation. Les critiques soutiennent que le pouvoir de marché de Meta lui a permis d'exploiter les données des utilisateurs et de donner la priorité à ses propres intérêts au détriment de la vie privée et du bien-être des utilisateurs(Wu, 2018). Meta a été accusée de se livrer à des pratiques anticoncurrentielles pour maintenir son pouvoir de marché. Par exemple, en 2020, la Federal Trade Commission (FTC) des États-Unis et plusieurs procureurs généraux d'État ont intenté des poursuites antitrust contre Meta, alléguant que l'entreprise s'était engagée dans une stratégie systématique visant à éliminer la concurrence par des acquisitions et des tactiques d'exclusion(Bond, 2021). Les gouvernements et les régulateurs du monde entier ont envisagé des mesures pour lutter contre le pouvoir de marché de Meta et d'autres grandes entreprises technologiques. Aux États-Unis, les poursuites antitrust engagées contre Meta visent à obtenir des mesures correctives qui pourraient inclure la cession d'actifs tels qu'Instagram et WhatsApp afin de rétablir la concurrence(Bond, 2021). De même, l'Union européenne a proposé la loi sur les marchés numériques pour établir un marché numérique équitable et concurrentiel, ciblant les grandes entreprises technologiques comme Meta avec des réglementations plus strictes (Union Européenne, 2020).

4.4 Conclusion

En conclusion de cette partie sur les externalités, nous avons pu identifier les différentes conséquences majeures que META produit sur son écosystème. L'analyse des externalités produites par Meta et son modèle publicitaire met en évidence les aspects positifs et négatifs de l'impact de l'entreprise sur la société. Du côté positif, les plateformes de Meta créent de la valeur grâce aux effets de réseau, en favorisant le renforcement des liens sociaux et le partage des connaissances, ce qui contribue au bien-être des individus et de la société. La croissance de l'entreprise a généré des opportunités d'emploi directes et indirectes dans

différents domaines, stimulant ainsi le développement économique. La plateforme publicitaire de Meta permet aux petites et moyennes entreprises d'atteindre un public plus large, ce qui favorise leur croissance et encourage l'innovation. En outre, l'engagement de Meta dans la recherche et le développement soutient l'avancement des nouvelles technologies et la croissance d'un écosystème de développeurs florissant. Cependant, il est essentiel de prendre en compte les externalités négatives créées par le Meta, telles que les problèmes de protection de la vie privée, les violations de données, les conséquences sur la santé mentale, la diffusion de fausses informations et le pouvoir monopolistique sur le marché. Il est essentiel d'équilibrer ces impacts positifs et négatifs pour évaluer la contribution globale de Meta à la société et façonner l'avenir de ses plateformes. En comprenant les externalités produites par le modèle d'entreprise de Meta, les parties prenantes peuvent prendre des décisions éclairées pour maximiser la création de valeur et atténuer les conséquences négatives potentielles. En fin de compte, la synthèse de ces externalités révèle l'interaction complexe entre la stratégie commerciale de Meta et ses implications sociétales plus larges.

CHAPITRE 5 : DISCUSSION, CONTRIBUTIONS ET LIMITES

DE LA RECHERCHE

5.1 Introduction

Grâce à notre analyse de données sur la plateforme multiface nous avons pu identifier certains principes majeurs et des enseignements permettant de répondre à notre problématique. Pour rappel, cette dernière s'articule autour des plateformes numériques multifaces et plus précisément celle disposant d'un modèle d'affaires basé sur les revenus publicitaires. Lors de notre présentation et analyse de donnée nous avons choisi un cas d'étude dirigé autour du groupe META et sa famille d'applications pour tenter d'éclaircir le fonctionnement de son modèle d'affaires. Parmi les objectifs de notre problématique, nous voulions déterminer l'ampleur des externalités générées par un tel modèle d'affaire dans le contexte d'une MSP. À l'aide des informations collectées et analysées, nous allons identifier les grands principes qui caractérisent un modèle d'affaire publicitaire d'une MSP ainsi que les externalités majeures que l'on peut corrélérer à ce type de modèle économique.

5.2. Les principes fondamentaux d'un modèle publicitaire d'une MSP

Nous avons, grâce à notre analyse de l'étude de cas sur META, pu faire ressortir certains principes majeurs permettant de caractériser un modèle publicitaire. Assurément, les particularités d'un tel modèle dans le contexte d'une MSP sont apparues lors de notre travail de recherche. Il est important de noter le fait que ces grands principes ne sont en aucun cas exhaustifs et systématiques dans l'analyse d'un modèle publicitaire. Cependant, ces derniers représentent des tendances et régularités que l'on observe lorsque l'on essaie de

comprendre la nature d'un modèle d'affaires basé sur les revenus publicitaires. Voici les principes majeurs que nous avons identifiés :

Générer des revenus grâce à la publicité ciblée

Pour une plateforme multiface numérique, les recettes publicitaires ciblées constituent la principale source de revenus qui lui permet de poursuivre ses activités, d'investir dans de nouvelles fonctionnalités et d'élargir sa base d'utilisateurs. Sans un flux régulier de recettes publicitaires, les plateformes multifaces numériques basées sur un modèle gratuit peuvent avoir du mal à se développer, à innover ou même à maintenir leurs offres actuelles. Nous avons vu que le modèle basé sur la publicité permet aux plateformes d'offrir un accès gratuit aux utilisateurs, ce qui contribue à attirer une base d'utilisateurs large et diversifiée. Cela rend la plateforme plus attrayante pour les annonceurs, qui peuvent ainsi toucher un public plus large. En s'appuyant sur la publicité ciblée comme source de revenus, les plateformes multiservices peuvent maintenir des frais d'utilisation faibles ou nuls, ce qui est essentiel pour attirer et retenir les utilisateurs sur un marché concurrentiel. Également, nous avons vu que la publicité ciblée offre un meilleur retour sur investissement aux annonceurs, car elle leur permet d'afficher leurs publicités auprès de segments d'utilisateurs spécifiques qui sont plus susceptibles de s'intéresser à leurs messages. En exploitant les données des utilisateurs, les plateformes multifaces peuvent proposer des publicités très pertinentes aux utilisateurs, ce qui profite à la fois aux annonceurs et à la plateforme elle-même. Au fur et à mesure que la plateforme gagne en valeur pour les annonceurs, elle peut facturer des frais de publicité plus élevés, ce qui accroît encore ses revenus. Nous savons qu'une plateforme multiface est au service de plusieurs parties prenantes, notamment les utilisateurs, les annonceurs et les développeurs tiers. Générer des revenus grâce à la publicité ciblée permet aux plateformes d'équilibrer les besoins et les attentes de ces parties prenantes en offrant des services gratuits, tout en fournissant un canal publicitaire précieux aux entreprises. Enfin, en permettant la publicité ciblée dans un modèle publicitaire, les plateformes multiface peuvent créer des marchés publicitaires plus efficaces. Les annonceurs peuvent allouer leurs ressources plus efficacement en ciblant des segments d'utilisateurs spécifiques, ce qui peut conduire à de meilleurs résultats publicitaires et à une concurrence accrue entre les annonceurs.

Se concentrer sur l'engagement des utilisateurs pour attirer les annonceurs

Une MSP utilise des algorithmes sophistiqués pour personnaliser les flux de contenu des utilisateurs, en veillant à ce qu'ils soient exposés à un contenu susceptible de les intéresser et de les engager. En fournissant aux utilisateurs un contenu adapté à leurs préférences, la plateforme augmente la probabilité que les utilisateurs passent plus de temps sur la plateforme, ce qui la rend plus attrayante pour les annonceurs. Nous savons que dans un modèle publicitaire la plateforme encourage les contenus générés par les utilisateurs. Le contenu généré par les utilisateurs (CGU) est un moteur important de l'engagement des utilisateurs sur les plateformes multiface. En créant un environnement qui encourage les utilisateurs à partager leurs pensées, leurs expériences et leurs opinions, une MSP augmente la quantité de CGU disponible, favorisant ainsi l'engagement des utilisateurs et créant plus de possibilités pour les annonceurs d'atteindre leur public cible. Par ailleurs, une MSP introduit continuellement de nouvelles caractéristiques et fonctionnalités conçues pour améliorer l'engagement des utilisateurs, telles que les "stories", les réactions et les "watch parties". Ces fonctionnalités créent non seulement des opportunités supplémentaires pour les utilisateurs d'interagir avec le contenu, mais offrent également aux annonceurs des moyens nouveaux et innovants d'utiliser la plateforme de manière efficace. Nous avons appris que la plateforme publicitaire d'une MSP permet aux annonceurs de cibler des segments d'utilisateurs spécifiques en fonction de divers critères, tels que la démographie, les intérêts et le comportement. Cela permet aux annonceurs de créer des publicités très pertinentes et attrayantes qui sont plus susceptibles de trouver un écho auprès des utilisateurs, améliorant ainsi l'expérience de l'utilisateur et augmentant la probabilité d'engagement publicitaire. Enfin, dans le cadre d'un modèle publicitaire, une MSP numérique suit et analyse en permanence les données relatives à l'engagement des utilisateurs afin d'identifier les tendances, les modèles et les domaines à améliorer. En surveillant de près les indicateurs d'engagement, la plateforme peut affiner ses algorithmes, ses fonctionnalités et ses offres publicitaires.

Utiliser des algorithmes pour hiérarchiser et personnaliser le contenu

Nous avons vu que les algorithmes qui hiérarchisent et personnalisent le contenu contribuent à créer une expérience utilisateur sur mesure, en veillant à ce que les utilisateurs soient exposés à un contenu correspondant à leurs intérêts et à leurs préférences. En proposant un

contenu qui correspond à un besoin auprès des utilisateurs, les plateformes numériques multilatérales augmentent la satisfaction, l'engagement et la fidélité des utilisateurs. Nous savons que ces mêmes algorithmes de personnalisation aident les utilisateurs à découvrir de nouveaux contenus correspondant à leurs centres d'intérêt, ce qui peut conduire à un engagement et à une exploration accrue de la plateforme. Comme les utilisateurs s'engagent dans un plus large éventail de contenus, les annonceurs bénéficient d'opportunités supplémentaires pour atteindre leur public cible par le biais de divers canaux. Les algorithmes des plateformes numériques multilatérales sont conçus pour trouver un équilibre entre la nécessité de fournir un contenu attrayant aux utilisateurs et la nécessité de diffuser des publicités qui génèrent des revenus. En intégrant à la fois les intérêts des utilisateurs et les objectifs publicitaires dans le processus de hiérarchisation, ces plateformes peuvent créer un environnement dans lequel les utilisateurs sont plus susceptibles d'interagir avec les publicités tout en bénéficiant d'une expérience utilisateur satisfaisante. Dans le cadre d'une MSP numérique, les algorithmes de personnalisation sont dynamiques, ce qui signifie qu'ils évoluent et s'adaptent en permanence en fonction du comportement et du retour d'information des utilisateurs. Cela permet aux plateformes numériques multisupports d'affiner leurs stratégies de diffusion de contenu et de ciblage au fil du temps. Enfin, les plateformes numériques collectent de grandes quantités de données sur les utilisateurs, qu'elles utilisent pour alimenter leurs algorithmes de personnalisation. Cette approche axée sur les données permet à ces plateformes de créer des profils d'utilisateurs très détaillés pour diffuser des publicités plus pertinentes et plus attrayantes.

Collecter des données massives sur les utilisateurs pour permettre une publicité ciblée

Dans la collecte de données, on ne peut négliger l'importance de l'amélioration de la pertinence des publicités pour une MSP numérique. En effet, en recueillant des données sur les utilisateurs, les plateformes peuvent mieux comprendre leurs intérêts, leurs préférences et leurs comportements. Ces connaissances permettent, ultimement, aux annonceurs de proposer des publicités plus pertinentes.

De même, la collecte de données permet des capacités de ciblage améliorées : l'accès à des données détaillées sur les utilisateurs permet aux annonceurs de cibler plus efficacement des segments spécifiques de l'audience de la plateforme. Ce ciblage précis aide les annonceurs à atteindre le public souhaité, ce qui se traduit par un meilleur retour sur investissement. En parallèle, l'expérience utilisateur personnalisée est améliorée, car la collecte et l'analyse des données des utilisateurs permettent aux plateformes de comprendre les préférences individuelles des utilisateurs, les plateformes peuvent présenter un contenu et des publicités qui correspondent mieux aux intérêts des utilisateurs. Ensuite, à travers la mesure et l'optimisation des performances publicitaires, les données sur les utilisateurs permettent de mesurer les performances des publicités et de prendre des décisions fondées sur des données afin d'optimiser la diffusion des publicités. En analysant des paramètres tels que les taux de clics, les taux de conversion et l'engagement, les plateformes peuvent affiner le ciblage des publicités et les stratégies de diffusion, en veillant à ce que les publicités soient présentées aux utilisateurs les plus pertinents. Enfin, l'innovation fondée sur les données est un élément majeur de la collecte de données. Ces dernières peuvent également être utilisées pour développer de nouvelles fonctionnalités et de nouveaux services. Cette approche fondée sur les données permet aux plateformes d'identifier les tendances émergentes, les besoins des utilisateurs et les possibilités de croissance, ce qui, en fin de compte, stimule l'innovation et maintient un avantage concurrentiel sur le marché.

5.3 Les externalités issues des principes fondamentaux d'un modèle d'affaires basé sur les revenus publicitaires

5.3.1 Impact et externalités négatives liées aux principes fondamentaux relevés dans l'analyse de cas

Nous avons vu quels sont les principes fondamentaux qui caractérisent un modèle publicitaire. Après avoir relevé une série d'externalités (positives et négatives) dans la partie analyse de données, nous allons voir comment certaines de ces dernières sont imputables

aux principes que nous avons identifiés. Assurément, le fait d'opter pour un revenu basé sur la publicité ciblée requiert une grande quantité d'informations sur les utilisateurs et par conséquent incite la plateforme à collecter toute une série de données sur ces derniers. Ces données sont susceptibles de soulever des préoccupations en matière de protection de la vie privée. De fait, lorsque les plateformes collectent de nombreuses données sur les utilisateurs à des fins de publicité ciblée, les utilisateurs peuvent avoir l'impression que leur vie privée est violée, car leur comportement en ligne et leurs informations personnelles sont suivis et analysés. Cette surveillance constante peut mettre les utilisateurs mal à l'aise et entraîner une perte de confiance dans la plateforme. De plus, on observe aussi le fait que plus une plateforme collecte des données, plus le risque de violation de données et d'incidents de sécurité est élevé. L'accès non autorisé à des informations sensibles sur les utilisateurs peut conduire à une usurpation d'identité, à une perte financière et à une atteinte à la réputation de la plateforme. Le principe de collecte de données pour offrir une publicité ciblée peut entraîner une forme de manipulation et d'exploitation. En effet, en collectant des données sur les utilisateurs, les plateformes peuvent établir des profils détaillés de leurs utilisateurs, ce qui permet aux annonceurs de créer des publicités hautement personnalisées susceptibles d'exploiter les vulnérabilités, les préjugés et les émotions des utilisateurs. Cela peut conduire à des pratiques publicitaires manipulatrices qui privilégient le profit au détriment du bien-être des utilisateurs. En parallèle des externalités produites par le principe de collecte de données, on retrouve celles liées à la concentration sur l'engagement de l'utilisateur pour attirer les annonceurs. Assurément, nous savons que pour accroître l'engagement des utilisateurs, les plateformes utilisent souvent des algorithmes qui hiérarchisent le contenu en fonction des préférences et du comportement antérieur des utilisateurs. Cela peut créer des chambres d'écho et des bulles de filtrage, où les utilisateurs sont exposés principalement à des contenus qui correspondent à leurs croyances existantes, limitant leur exposition à des points de vue divers et renforçant potentiellement les préjugés.

Nous observons également des implications pour la santé mentale liées à ce principe : les plateformes peuvent encourager une utilisation excessive du temps d'écran et des médias sociaux, qui ont été associés à des effets négatifs sur la santé mentale, tels que l'anxiété, la dépression et les troubles du sommeil. En outre, l'exposition constante à des contenus adaptés et la comparaison sociale qu'elle favorise peuvent contribuer à des sentiments d'inadéquation et à une baisse de l'estime de soi.

Parmi les externalités imputables au principe d'engagement des utilisateurs, on retrouve les contenus qui suscitent un fort engagement de la part des utilisateurs, tels que les nouvelles sensationnelles ou les fausses informations. Ces dernières peuvent être privilégiées par les algorithmes afin de maintenir les utilisateurs sur la plateforme. Cela peut conduire à la propagation rapide de fausses informations, contribuant à l'érosion de la confiance dans les sources d'information et à des conséquences potentielles dans le monde réel. Par ailleurs, on observe un enjeu lié à la qualité du contenu et l'expérience de l'utilisateur. En effet, dans le but de maximiser l'engagement des utilisateurs, les plateformes peuvent donner la priorité au contenu qui est plus susceptible de générer des clics, des "j'aime" et des partages (le put-a-click), même s'il est de moindre qualité ou pertinence. Cela peut entraîner une baisse de la qualité globale du contenu et une expérience utilisateur moins bonne. Une externalité souvent relevée que l'on peut associer au principe d'engagement de l'utilisateur sur une MSP est la dépendance et le comportement compulsif. Dans un modèle publicitaire, les plateformes peuvent concevoir des fonctionnalités et des mécanismes, tels que des notifications et un défilement sans fin, qui encouragent un comportement addictif ou compulsif. On peut observer avec ceci un impact négatif sur le bien-être, la gestion du temps et la productivité des utilisateurs. Nous avons pu observer comment certains des principes majeurs d'un modèle publicitaire d'une MSP peuvent engendrer certaines externalités négatives. Cependant, ces MSP sont conscientes de ce phénomène. Ces plateformes tentent d'équilibrer les conséquences négatives que produit un tel modèle économique avec toute une série de politiques et d'outils permettant de mitiger leurs impacts négatifs. Nous allons voir comment une MSP équilibre ses externalités.

5.3.2. Équilibre des externalités

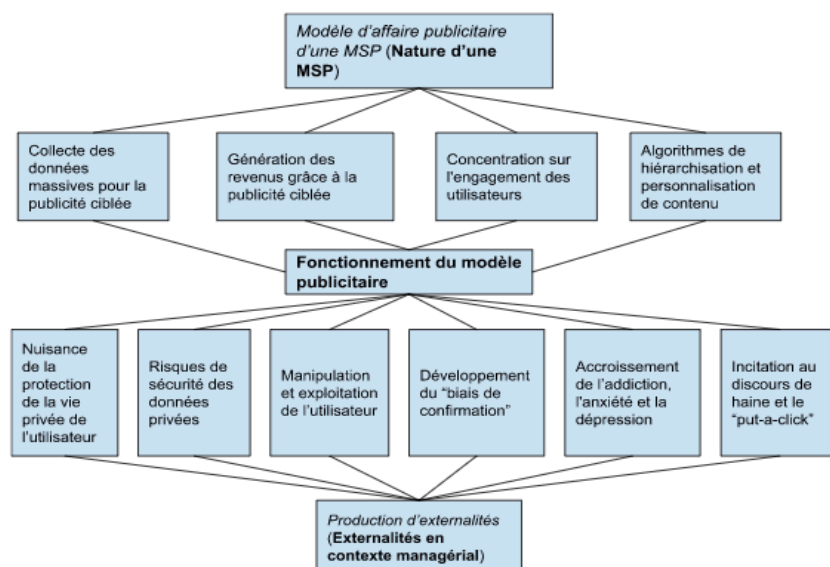
Avant de se pencher sur la recherche d'un équilibre entre les externalités positives et négatives que produit un modèle d'affaires basé sur les revenus publicitaires dans le cadre d'une MSP, il est utile de rappeler les six externalités que nous avons identifiées dans notre étude : (1) la collecte de données comme nuisance de la protection de la vie privée de

l'utilisateur ; (2) la collecte massive de données présentant des risques de sécurité des données privées ; (3) la publicité ciblée incitant à la manipulation et l'exploitation de l'utilisateur ; (4) la recherche de l'engagement des utilisateurs développant le "biais de confirmation" ; (5) la recherche d'engagement accroissant l'addiction, l'anxiété et la dépression ; (6) les algorithmes d'offre de contenu incitant au discours de haine et le "put-a-click". Pour équilibrer ces externalités, certaines MSP mettent en place une série d'actions et de politique permettant de limiter l'impact de leur modèle d'affaires. Parmi ces actions on retrouve la transparence. De fait, Google met l'accent sur la transparence de ses pratiques en matière de publicité ciblée en indiquant clairement aux utilisateurs comment leurs données sont collectées, traitées et utilisées à des fins de ciblage publicitaire. Pour ce faire, Google propose une politique de confidentialité complète (Google Privacy & Terms) rédigée dans un langage accessible qui décrit les pratiques de collecte des données, les accords de partage avec des tiers et les droits des utilisateurs. En privilégiant la transparence, Google s'assure que les utilisateurs connaissent ses pratiques en matière de collecte et d'utilisation des données, ce qui permet aux utilisateurs de faire des choix éclairés sur leur expérience publicitaire, d'instaurer la confiance et de limiter la collecte de données jugées néfastes pour la protection de la vie privée de l'utilisateur. En parallèle de la transparence, on retrouve la minimisation des données. Assurément, la fonction "app tracking transparency" (ATT) d'Apple est un exemple de la manière dont une plateforme multiface peut limiter la collecte de données à des fins de publicité ciblée. Introduite dans iOS 14.5(Runge & Seufert, 2021), la fonction ATT exige que les applications demandent l'autorisation de l'utilisateur avant de suivre ses données dans des applications et sur des sites web appartenant à d'autres entreprises. En mettant en place cette fonctionnalité, Apple souhaite donner aux utilisateurs un meilleur contrôle sur leurs données et encourage les développeurs à minimiser la collecte de données, en adhérant aux réglementations et aux meilleures pratiques en matière de protection des données. En se concentrant sur la minimisation des données, Apple cherche à protéger la vie privée des utilisateurs pour limiter la collecte abusive et manipulatrice de données.

Nous pouvons également mentionner le cas de META qui est un exemple de mise en place de lignes directrices strictes pour le ciblage des publicités afin d'éviter de cibler des groupes vulnérables ou de promouvoir des contenus préjudiciables. Les politiques publicitaires de Meta définissent les règles et les restrictions applicables aux annonceurs, interdisant les

publicités qui exploitent des sujets sensibles ou controversés, discriminent les utilisateurs ou promeuvent des activités illégales. En se concentrant sur le ciblage éthique, Meta cherche à équilibrer certaines des externalités liées à la désinformation et le biais de confirmation. Ensuite, bien que YouTube ne soit pas une MSP avec un modèle publicitaire (YouTube possède un modèle Premium) il est intéressant d'observer son contrôle du contenu qu'elle met en place pour éviter certaines externalités. En effet, elle surveille activement le contenu des publicités et applique les politiques publicitaires afin de garantir la conformité avec ses lignes directrices (source : YouTube Help). Ces lignes directrices définissent les règles et les restrictions applicables aux annonceurs et couvrent diverses catégories de contenu telles que le contenu pour adultes, la violence, les drogues et l'alcool, ainsi que les informations trompeuses. Pour garantir le respect de ces règles, YouTube utilise une combinaison de systèmes automatisés, de réviseurs humains et de rapports d'utilisateurs pour contrôler, réviser et supprimer les contenus publicitaires qui enfreignent ses règles. Les annonceurs qui enfreignent ces règles s'exposent à des sanctions pouvant aller jusqu'à l'exclusion de l'annonce ou la suspension du compte. En contrôlant en permanence le contenu des publicités et en appliquant les politiques publicitaires, YouTube maintient un écosystème publicitaire responsable qui atténue les externalités négatives associées à la publicité ciblée. À présent nous allons synthétiser notre discussion et notre analyse à l'aide du modèle suivant :

Figure 5.1 : Modèles d'affaires basés sur les revenus publicitaires des MSP : principes clés et externalités



Le modèle synthétique issu de notre recherche et présenté à la Figure 5.1 illustre le fonctionnement des modèles d'affaires basés sur la publicité (Ad-based) d'une plateforme de service multifournisseurs (MSP). Au cœur de ce modèle, on trouve quatre principes clés : la génération de revenus grâce à la publicité ciblée. La concentration sur l'engagement des utilisateurs pour attirer et retenir l'attention. L'utilisation d'algorithmes pour hiérarchiser et personnaliser le contenu affiché aux utilisateurs. La collecte massive de données sur les utilisateurs pour permettre une publicité plus ciblée. Ces principes ont des conséquences directes qui sont représentées par les flèches sortant de chaque principe. Par exemple, la collecte massive de données pour la publicité ciblée peut entraîner une nuisance pour la protection de la vie privée de l'utilisateur et présenter des risques pour la sécurité des données privées. De même, la génération de revenus grâce à la publicité ciblée peut conduire à la manipulation et à l'exploitation des utilisateurs. La concentration sur l'engagement des utilisateurs peut développer le "biais de confirmation" et accroître l'addiction, l'anxiété et la dépression. Enfin, les algorithmes de hiérarchisation et de personnalisation du contenu peuvent inciter au discours de haine et au "put-a-click". Toutes ces conséquences se concentrent en un concept central : la production d'externalités, qui est une des conséquences de ce modèle d'affaires. Le modèle que nous avons développé à la Figure 5.1 s'aligne parfaitement avec le cadre théorique que nous avons présenté à la Figure 2.13. Il commence par le "Modèle d'affaire publicitaire d'une MSP", qui représente le premier aspect de notre cadre, soit l'étude de la nature et des caractéristiques d'une plateforme multiface (MSP). Ensuite, ce dernier détaille les principes clés de ce modèle d'affaires, qui sont : (1) la génération de revenus grâce à la publicité ciblée ; (2) la concentration sur l'engagement des utilisateurs ; (3) l'utilisation d'algorithmes pour hiérarchiser et personnaliser le contenu ; et (4) la collecte massive de données pour la publicité ciblée. Ces principes sont directement liés au deuxième aspect de notre cadre théorique de départ, soit l'exploration du fonctionnement du modèle économique basé sur la publicité. Chaque principe est ensuite lié à une série de conséquences, qui représentent les externalités produites par le modèle d'affaires. Ces externalités sont liées au troisième aspect de notre cadre, soit celui de l'analyse des externalités dans le contexte managérial. Enfin, toutes ces conséquences se concentrent sur le l'aspect central de notre cadre théorique, soit celui du « besoin d'un modèle d'affaire alternatif ». Cela souligne l'importance de répondre à la problématique de votre recherche qui consiste à répondre à une autre question initiale : "Quelle est la nature d'une MSP dans le cas d'un modèle d'affaires publicitaire et quelles externalités produit-elle

?". Ainsi, le modèle que nous avons présenté à la Figure 5.1 confirme notre cadre théorique de départ et offre une représentation plus fine de ses aspects principaux, facilitant ainsi la compréhension des liens entre les différentes théories et la problématique de la recherche. Nous avons vu que certaines MSP numériques tentent de limiter l'impact négatif des externalités négatives qu'elles produisent à cause de leurs modèles d'affaires. Néanmoins, dans le cadre de ce travail, il est intéressant de se pencher sur des modèles économiques alternatifs permettant de mitiger les conséquences que nous avons relevées précédemment.

5.4 Modèles alternatifs

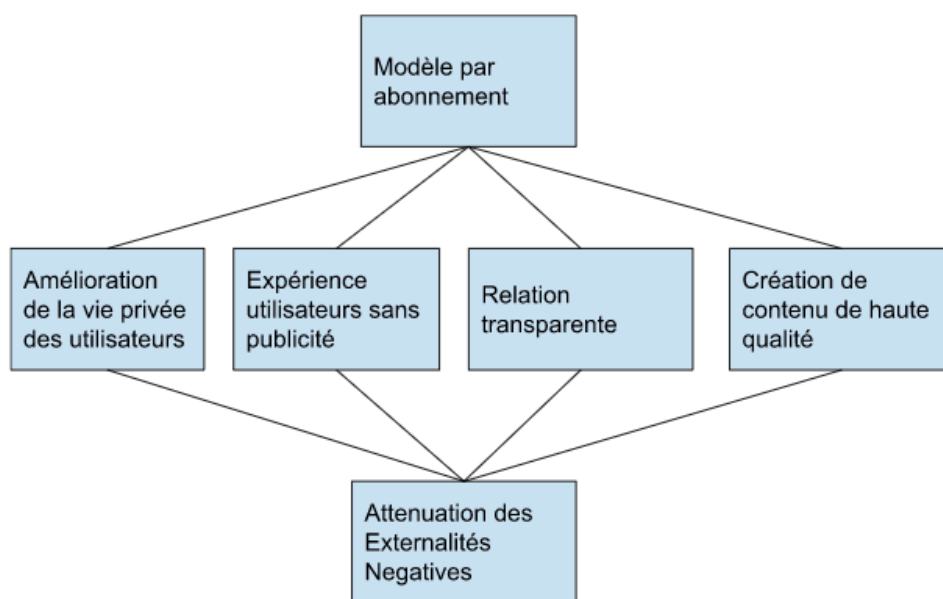
5.4.1 Modèle alternatif basé sur les abonnements

Parmi les modèles alternatifs permettant de mitiger les externalités produites par un modèle publicitaire, on peut tout d'abord présenter le modèle par abonnement. Pour rappel, il s'agit d'un modèle commercial dans lequel les clients paient une redevance récurrente, généralement sur une base mensuelle ou annuelle, pour accéder à un produit ou à un service. Ce modèle fournit à l'entreprise un flux de revenus régulier et prévisible et permet aux clients de bénéficier d'un accès continu au service tant que leur abonnement reste actif. Dans un modèle basé sur les abonnements, les entreprises offrent généralement plusieurs formules d'abonnement, chacune proposant des fonctionnalités, un accès ou un contenu à des degrés divers. Les clients peuvent ainsi choisir la formule qui répond le mieux à leurs besoins et à leur budget. Un modèle d'abonnement peut limiter efficacement les externalités produites par le modèle de revenu basé sur la publicité d'une MSP numérique, et ce de plusieurs manières. Tout d'abord, le respect de la vie privée des utilisateurs peut être amélioré, car les plateformes peuvent générer des revenus sans dépendre de la collecte et du traitement de grandes quantités de données d'utilisateurs à des fins de publicité ciblée. L'expérience de l'utilisateur est ainsi plus sûre et plus respectueuse de la vie privée. En outre, le fait d'offrir aux abonnés une expérience sans publicité ou avec une publicité réduite améliore l'expérience de l'utilisateur en réduisant l'encombrement publicitaire, ce qui accroît la satisfaction et l'engagement de l'utilisateur sur la plateforme. De plus, les modèles

d'abonnement incitent les plateformes à créer un contenu de haute qualité et à améliorer l'expérience globale de l'utilisateur afin de retenir et d'attirer les abonnés. Il en résulte une expérience utilisateur plus significative et plus précieuse et une réduction de la diffusion de contenus sensationnels ou "clickbait" (appâts à clics), qui sont le résultat de modèles basés sur la publicité et la gratuité. En mettant l'accent sur la valeur ajoutée pour les abonnés, les plateformes peuvent également encourager la création et la promotion d'un contenu de meilleure qualité et plus fiable, ce qui réduit la désinformation, les chambres d'écho et la polarisation. Un modèle d'abonnement favorise une relation plus transparente entre la plateforme et ses utilisateurs, ce qui accroît la confiance et la loyauté. Enfin, les modèles d'abonnement génèrent un flux de revenus stable et prévisible, ce qui permet aux plateformes d'investir à long terme dans l'amélioration de l'expérience utilisateur et de la qualité du contenu sans dépendre uniquement des recettes publicitaires. Dans l'ensemble, en adoptant un modèle d'abonnement, les MSP peuvent atténuer certaines des externalités négatives associées aux modèles de revenus basés sur la publicité et créer une plateforme plus axée sur la protection de la vie privée et plus responsable.

À présent nous allons observer comment le modèle par abonnement peut répondre à certains enjeux autour du modèle publicitaire que nous avons analysé :

Figure 5.2 : Modèle alternatif basé sur les abonnements



À travers la Figure 5.2, on voit que le modèle par abonnement diffère du modèle basé sur la publicité (ad-based) de plusieurs façons, en particulier en ce qui concerne les externalités produites. On retrouve tout d'abord le respect de la vie privée des utilisateurs : dans un modèle par abonnement, les plateformes peuvent générer des revenus sans dépendre de la collecte et du traitement de grandes quantités de données d'utilisateurs à des fins de publicité ciblée. Cela contraste avec le modèle publicitaire, où la collecte massive de données est souvent nécessaire pour cibler efficacement les publicités, ce qui peut entraîner des atteintes à la vie privée des utilisateurs. Ensuite, on a l'expérience utilisateur : les modèles par abonnement offrent souvent une expérience sans publicité ou avec une publicité réduite, ce qui améliore l'expérience de l'utilisateur en réduisant l'encombrement publicitaire. Cela contraste avec le modèle publicitaire, où les utilisateurs sont constamment exposés à des publicités, ce qui peut nuire à l'expérience utilisateur. Il y a également la qualité du contenu : les modèles d'abonnement incitent les plateformes à créer un contenu de haute qualité pour retenir et attirer les abonnés. Cela contraste avec le modèle publicitaire, où le contenu sensationnel ou "clickbait" est souvent promu pour attirer des clics et générer des revenus publicitaires. Par la suite, on retrouve la relation avec les utilisateurs : un modèle d'abonnement favorise une relation plus transparente entre la plateforme et ses utilisateurs, ce qui accroît la confiance et la loyauté. Cela contraste avec le modèle publicitaire, où la relation peut être plus transactionnelle, avec les utilisateurs étant principalement vus comme des sources de revenus publicitaires.

En somme, en adoptant un modèle d'abonnement, les MSP peuvent atténuer certaines des externalités négatives associées aux modèles de revenus basés sur la publicité et créer une plateforme plus axée sur la protection de la vie privée et plus responsable.

5.4.2 Modèle alternatif de type “Freemium”

Ensuite, comme modèle alternatif, on retrouve le modèle d'affaires de type “Freemium”. Il s'agit d'un modèle à travers lequel une entreprise offre une version de base de son produit ou service gratuitement, tout en facturant des caractéristiques, des fonctionnalités ou du contenu supplémentaires. L'idée derrière ce modèle est d'attirer les utilisateurs avec l'offre gratuite, puis de les encourager à passer à un plan payant pour obtenir des avantages

supplémentaires ou une expérience améliorée. Il permet aux utilisateurs d'essayer le produit ou le service sans engagement financier, créant ainsi une faible barrière à l'entrée. Une fois que les utilisateurs voient la valeur de l'offre et s'engagent davantage, ils peuvent être plus enclins à payer pour les fonctionnalités premium. Un modèle "freemium" peut atténuer les externalités négatives en offrant une approche plus équilibrée pour générer des revenus tout en répondant aux préoccupations relatives à la vie privée des utilisateurs et à la qualité du contenu. Dans un modèle "freemium", les plateformes fournissent une version de base de leurs services gratuitement, tout en facturant des fonctionnalités avancées ou une expérience utilisateur améliorée. Cela permet aux utilisateurs qui préfèrent une expérience sans publicité de passer à la version premium, créant ainsi une autre source de revenus qui réduit la dépendance de la plateforme à l'égard de la publicité ciblée et de la collecte de données. La diversification des sources de revenus grâce au modèle "freemium" permet également aux plateformes d'être moins sensibles aux fluctuations du marché publicitaire, ce qui leur permet d'investir dans l'amélioration à long terme de l'expérience de l'utilisateur et de la qualité du contenu. En proposant un modèle "freemium", une MSP peut permettre aux communautés de créer et de partager un contenu de haute qualité sans dépendre d'un engagement basé sur la publicité. Cela encourage les utilisateurs à passer à une version premium, réduisant ainsi l'importance des publicités pour la génération de revenus. De même, ce modèle permet aux plateformes de monétiser leur base d'utilisateurs de manière plus éthique en offrant des services et des fonctionnalités à valeur ajoutée pour lesquels les utilisateurs paient volontiers, plutôt que de s'appuyer sur des publicités intrusives et la collecte de données, ce qui peut se traduire par une image de marque plus positive et une confiance accrue de la part des utilisateurs. En adoptant un modèle "freemium", les plateformes multifaces peuvent répondre à certaines des principales préoccupations associées aux modèles de revenus basés sur la publicité.

5.4.3 Modèle basé sur les revenus des outils et services premium pour entreprise

Le modèle de revenus des outils et services premium pour les entreprises est une stratégie utilisée par les plateformes numériques pour générer des revenus en offrant des

fonctionnalités et des services avancés à valeur ajoutée aux entreprises, aux créateurs de contenu et à d'autres utilisateurs professionnels. Ce modèle consiste généralement à fournir des fonctionnalités de base gratuitement ou à un coût minime, tout en faisant payer l'accès à des fonctionnalités avancées, à des analyses, à des outils de gestion de contenu ou à d'autres services spécialisés qui répondent aux besoins spécifiques des entreprises et des professionnels. Les plateformes numériques qui utilisent ce modèle de revenus s'efforcent d'apporter de la valeur à leurs utilisateurs professionnels, en les aidant à améliorer leurs stratégies de marketing, à créer des contenus attrayants et à optimiser leur présence sur la plateforme. En retour, les entreprises sont prêtes à payer pour ces outils et services premium, ce qui permet à la plateforme de générer des revenus sans dépendre uniquement de la publicité ou de la collecte de données sur les utilisateurs. Parmi les outils et services premium proposés par les plateformes numériques, on peut citer les analyses avancées, les outils de planification et d'automatisation, l'intégration de la gestion de la relation client (CRM), l'assistance prioritaire, les fonctions de collaboration d'équipe et les outils de création de contenu sur mesure. Dans le cas d'une MSP numérique, ce modèle peut lui permettre d'offrir des services avancés aux annonceurs souhaitant profiter de sa plateforme d'échange d'informations. Ceci permettant d'éviter la publicité ciblée et la concentration sur l'engagement de l'utilisateur. En effet, nous savons que la plupart des externalités d'un modèle publicitaire proviennent de la publicité ciblée. Dans un modèle d'outil et services premium, la plateforme peut fournir une stratégie marketing et un accompagnement responsable de la promotion du produit ou services que les annonceurs cherchent à effectuer sur la plateforme. Ce modèle encourage l'encadrement des annonceurs dans leurs objectifs d'atteindre l'audience qu'ils cible. Assurément, ces divers outils premium permettront d'éviter la "chasse au clic" que nous observons aujourd'hui qui est à l'origine de nombreux problèmes.

5.4.4 Conclusion de notre discussion

Bien que la gratuité soit un argument essentiel de la proposition de valeur des MSP cherchant à opter pour un modèle publicitaire, nous savons qu'elle présente bon nombre de conséquences vivement controversées. Les modèles par abonnement, "freemium" et d'outil

et service pour entreprise sont relativement conventionnels, certes, mais permettent de limiter les externalités associées à la publicité ciblée ainsi que la collecte de données. Il semblerait que dans sa nature le modèle basé sur les revenus publicitaires encourage la collection abusive de données, la concentration sur l'engagement de l'utilisateur ou encore l'incitation au clic coûte que coûte. Cependant, les alternatives que nous avons identifiées semblent cohérentes, car elles correspondent aux modèles d'affaires classiques de nombreuse entreprise numérique et offre une qualité de services aux différentes parties prenantes de l'écosystème d'une MSP tout en limitant ses externalités négatives.

5.5 Contribution théorique

Cette étude nous a permis d'apporter plusieurs contributions théoriques importantes. Premièrement, ce travail peut fournir une définition plus claire et plus complète du modèle basé sur la publicité et de ses mécanismes de génération de revenus. En définissant les grands principes du modèle et en identifiant les externalités potentielles qu'il produit, ce travail a pu améliorer la compréhension du fonctionnement du modèle publicitaire dans le domaine stratégique. Deuxièmement, avec les données empiriques de l'étude, on peut établir un lien de corrélation entre le modèle basé sur la publicité et les externalités engendrées. Ceci permettant de mieux saisir les enjeux et conséquences autour du modèle publicitaire et son implication chez les MSP numériques. Troisièmement, les résultats de cette étude peuvent contribuer à l'élaboration de cadres théoriques permettant de comprendre le rôle du modèle d'affaire publicitaire dans le comportement des plateformes, l'expérience des utilisateurs et plus largement les résultats sociaux. Le tout pour, dans un second temps, encourager les académiciens à se pencher sur ce phénomène pour en comprendre les tenants et aboutissants. En analysant les mécanismes et les incitations du modèle basé sur la publicité, l'étude peut alimenter des débats plus larges sur la conception et la gouvernance des plateformes numériques. Dans l'ensemble, cette étude peut fournir des informations précieuses qui éclairent les éléments théoriques du domaine stratégique en offrant une compréhension englobante et concise d'un modèle publicitaire.

5.6 Contribution pratique

Cette étude aura permis d'établir un support pratique permettant de mettre en place diverses études ayant pour but d'observer les modèles alternatifs au modèle publicitaire. En effet, la démarche de ce travail visant à identifier les causes des externalités produites par un modèle publicitaire nous a permis d'identifier certains modèles d'affaires alternatifs (Freemium, Abonnement etc..). Ce travail peut donc contribuer à explorer ces modèles en effectuant des travaux pratiques sur leur viabilité ainsi que leurs impacts sur les MSP. En parallèle de cette contribution, cette étude pourra également servir d'inspiration lors du développement d'autre étude sur le sujet du modèle publicitaire et des MSP. Assurément, le fait d'avoir détaillé et analysé en profondeur ce modèle permettra aux futurs académiciens de s'appuyer sur ce devoir pour en extraire les informations majeures et s'en servir pour développer leurs réflexions autour de cette problématique.

5.7 Limites et contraintes

Ce travail présentait des enjeux prometteurs permettant d'éclaircir de nombreuses zones d'ombre autour du modèle publicitaire dans le contexte d'une MSP. Cependant, cette démarche, bien qu'ambitieuse, comportait des défis et des obstacles de taille. Assurément, tout d'abord, la faible littérature scientifique sur le sujet des MSP et du modèle publicitaire représentait une opportunité comme une contrainte. Ce fut une opportunité, car il s'agissait d'une des contributions majeures de ce travail : éclaircir les mécanismes fondamentaux de ce type de modèle d'affaires. Néanmoins, le manque d'exploration de ce concept dans la littérature sur le sujet a représenté un obstacle, car cela nous privait d'un socle théorique solide sur lequel s'appuyer lorsque l'on voulait analyser ce type de modèle. Il fut difficile de trouver un consensus sur les propriétés et implications d'un tel modèle, chose qui représentait une limite dans le développement de ce travail.

En outre, l'opacité de l'information autour de ce type de modèle d'affaires fut contraignante dans le sens où les plateformes numériques majeures (Meta, Twitter, Google etc..) font une communication contrôlée et discrète sur la manière dont leurs modèles d'affaires génèrent du revenu. Dans ce contexte, le manque de transparence d'information sur le sujet nous a contraints à utiliser un matériel limité et non exhaustif pour formuler notre réponse à la problématique choisie. Parmi les limites et contraintes de ce travail, on retrouve également un certain biais critique. En effet, dans nos recherches sur le modèle publicitaire, beaucoup de contenu était dirigé vers une analyse critique de ce type de modèle et les conséquences qu'il produit. Par conséquent, dans une démarche scientifique, il fut difficile d'adopter un point de vue neutre et impartial lorsque nous traitons de ce sujet. Ensuite, le choix d'une étude de cas peut représenter une limite dans la portée de ce travail, car nous nous limitons à un cas précis (Meta) ne permettant pas d'établir une règle absolue quant au mécanisme d'un modèle publicitaire chez les plateformes multiface numériques. Cependant, notre unité d'analyse est très représentative lorsque l'on cherche à répondre à notre problématique. En effet, le marché des réseaux sociaux et MSP avec un modèle publicitaire est de petite taille et assez restreint. Il était donc judicieux de choisir META même si cet unique exemple connaît certaines limites et contraintes. Parmi les autres limites de ce travail, on retrouve le fait d'établir un lien de causalité direct entre les externalités observées et le modèle d'affaire publicitaire. Il est évident, après l'analyse que nous avons effectuée, que le modèle de publicité ciblée entraîne certaines des conséquences négatives que nous connaissons. Cependant, un modèle d'affaires est un élément dense et complexe d'une entreprise et il comporte beaucoup d'éléments divers et variés, ce qui ne permet pas de lui attribuer entièrement la responsabilité des externalités négatives relevées. Néanmoins à travers cette étude nous avons pu comprendre comment le choix de la gratuité, les revenus publicitaires et la collecte de données produisent des conséquences néfastes inattendues. Finalement, la dernière limite de ce travail fut la viabilité et l'implantation des modèles alternatifs proposés. De fait, il est difficile d'imaginer concrètement l'impact d'un tel changement de stratégie sur l'écosystème d'une MSP sans effectuer une étude en soi et un travail approfondi. Par conséquent, la réalisation d'un tel changement de modèle d'affaires est limitée par le fait qu'il ne s'agisse pas de l'élément central de ce travail et que cette partie peut représenter une étude en soi.

5.8 Pistes de recherche future

Concernant les futures pistes de recherche autour de cette étude, on retrouve tout d'abord le fait d'élargir notre démarche méthodologique à d'autres MSP ayant un modèle publicitaire pour pouvoir effectuer une analyse comparative pertinente. En effet, d'autres études explorant le modèle publicitaire permettront de solidifier les grands principes que nous avons identifiés, ou alors d'en découvrir d'autres pour apporter une compréhension plus importante et fiable. Cette démarche permettrait non seulement de consolider les principes identifiés dans l'étude actuelle, mais aussi de découvrir de nouvelles dynamiques et interactions. Une analyse comparative plus large apporterait une robustesse accrue à nos conclusions et faciliterait la généralisation des résultats. Il est clair que dans l'optique de construire une fondation théorique solide, le fait d'étendre les cas d'analyse de MSP représente une piste de recherche intéressante. Ensuite, en ce qui concerne le cœur de cette étude, certaines pistes de recherche peuvent être pertinentes. Par exemple, s'interroger autour de la manière dont d'autres modèles d'affaires digitaux peuvent être développés pour minimiser les externalités négatives tout en maintenant la rentabilité et l'engagement des utilisateurs en est une illustration. Cette question permettra d'approfondir notre réflexion sur les modèles alternatifs et d'offrir des éléments de réponses quant à une réorientation stratégique responsable de certaines MSP. Il est essentiel d'examiner comment différents modèles d'affaires digitaux peuvent optimiser la balance entre rentabilité, engagement des utilisateurs et minimisation des externalités négatives. Cette piste pourrait mener à l'identification de stratégies alternatives viables pour les MSP, favorisant une approche plus responsable et durable. Cette exploration aidera à comprendre comment ces plateformes peuvent évoluer tout en restant économiquement viables. Une autre piste de recherche potentielle serait de se demander comment les MSP peuvent-elles diversifier leurs sources de revenus afin de réduire leur dépendance à l'égard de la publicité ciblée, et quel impact cela aurait-il sur les externalités générées. Assurément, cette piste de réflexion permettrait d'envisager une moins grande dépendance aux revenus publicitaires et potentiellement réduire les externalités qu'elle provoque. En effet, cette piste de diversification des sources de revenus des MSP au-delà de la publicité ciblée est prometteuse, surtout celle qui se pencherait sur l'analyse des impacts potentiels de telles diversifications sur les externalités générées par les MSP. Une telle recherche pourrait révéler des moyens pour les plateformes de réduire leur dépendance aux

revenus publicitaires, atténuant ainsi les effets négatifs associés à ce modèle. Finalement, une dernière piste de recherche qui peut être intéressante serait d'observer le rôle que la concurrence peut jouer pour inciter les plateformes à améliorer leurs pratiques et à minimiser les externalités négatives, et comment les nouveaux venus sur le marché peuvent-ils se positionner stratégiquement pour défier les opérateurs historiques. Nous savons que la configuration monopolistique du marché des réseaux sociaux encourage le fait de conserver ce modèle publicitaire, par conséquent l'entrée de nouveaux joueurs pourrait rebattre les cartes et voir de nouvelle approche commerciale émerger. L'exploration du rôle de la concurrence dans l'amélioration des pratiques des MSP et la minimisation des externalités négatives est fondamentale. Cette piste implique d'étudier comment l'entrée de nouveaux acteurs sur le marché peut perturber les modèles établis et encourager des approches commerciales innovantes. L'analyse de l'impact des configurations monopolistiques et oligopolistiques sur le maintien du modèle publicitaire existant, ainsi que des stratégies potentielles pour les nouveaux venus, fournirait des insights précieux sur la dynamique du marché des réseaux sociaux. Ceci représente une piste de réflexion qui vaut la peine d'être envisagée.

CONCLUSION

En conclusion, cette recherche a permis d'explorer en profondeur le modèle d'affaires basé sur la publicité (ad-based) dans le contexte des plateformes multiservices (MSP) et d'identifier les externalités négatives qu'il produit. Bien que la gratuité soit un argument essentiel de la proposition de valeur des MSP optant pour un modèle publicitaire, nous avons constaté qu'elle présente de nombreuses conséquences controversées. Les modèles alternatifs tels que l'abonnement, le freemium et l'outil et service pour entreprise, bien que conventionnels, permettent de limiter les externalités associées à la publicité ciblée et à la collecte de données. Notre étude a apporté plusieurs contributions théoriques importantes, notamment une définition plus claire et plus complète du modèle publicitaire, une meilleure compréhension des externalités qu'il produit, et une base pour des débats plus larges sur la conception et la gouvernance des plateformes numériques. De plus, elle a fourni un support pratique pour l'exploration de modèles alternatifs au modèle publicitaire, et peut servir d'inspiration pour le développement d'autres études sur le sujet. Cependant, cette recherche n'est pas sans limites. Le manque de littérature scientifique sur le sujet, l'opacité de l'information autour de ce type de modèle d'affaires, et le biais critique inhérent à nos recherches sont autant de défis que nous avons dû surmonter. De plus, établir un lien de causalité direct entre les externalités observées et le modèle publicitaire est complexe, et la viabilité et l'implantation des modèles alternatifs proposés nécessitent une étude plus approfondie. Pour les futures pistes de recherche, nous suggérons d'élargir notre démarche méthodologique à d'autres MSP ayant un modèle publicitaire pour une analyse comparative, d'explorer comment d'autres modèles d'affaires digitaux peuvent minimiser les externalités négatives tout en maintenant la rentabilité et l'engagement des utilisateurs, et d'étudier le rôle de la concurrence pour inciter les plateformes à améliorer leurs pratiques. En continuant sur cette lancée, il est essentiel de souligner l'importance de l'innovation et de la responsabilité sociale dans l'élaboration de modèles d'affaires pour les MSP. La tendance actuelle vers une plus grande sensibilisation aux enjeux de confidentialité des données et aux impacts sociaux des plateformes numériques offre un terrain fertile pour des modèles alternatifs qui priorisent le bien-être des utilisateurs et la durabilité.

Notre recherche a également mis en évidence la nécessité d'une réglementation plus stricte et plus éclairée. Il devient impératif que les législateurs comprennent en profondeur les dynamiques du modèle publicitaire et ses implications, afin de formuler des politiques qui protègent non seulement les consommateurs, mais aussi l'intégrité du paysage numérique global. Ceci inclut la mise en place de normes plus strictes pour la publicité ciblée et la gestion des données personnelles. De plus, il est crucial d'encourager une transparence accrue de la part des MSP. Une meilleure divulgation des pratiques de collecte et d'utilisation des données, ainsi que des mécanismes de responsabilité clairs, sont essentiels pour renforcer la confiance des utilisateurs et améliorer la perception publique de ces plateformes. Enfin, notre étude ouvre la voie à une réflexion plus large sur le rôle des technologies numériques dans la société. Elle invite à questionner non seulement la manière dont les entreprises monétisent leurs services, mais aussi comment elles peuvent contribuer positivement à la société. Cela pourrait inclure le développement de modèles qui favorisent une plus grande inclusion numérique, la promotion de l'éducation et de la sensibilisation aux médias, et l'encouragement d'un engagement civique responsable. En somme, cette recherche a permis de jeter un éclairage important sur le modèle publicitaire et ses implications dans le contexte des MSP. Nous espérons que nos découvertes et nos réflexions contribueront à une meilleure compréhension de ce modèle d'affaires et à l'élaboration de stratégies plus intègres pour les plateformes numériques.

BIBLIOGRAPHIE

- Afuah, A., & Tucci, C. (2001). *Internet Business Models and Strategies*. Boston McGraw-Hill.
- Agnihotri, R., Dingus, R., Hu, M. Y., & Krush, M. T. (2016). Social media: Influencing customer satisfaction in B2B sales. *Industrial Marketing Management*, 53, 172–180.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.09.003>
- Aho, B., & Duffield, R. (2020). Beyond surveillance capitalism: Privacy, regulation and big data in Europe and China. *Economy and Society*, 49(2), 187–212. Scopus.
<https://doi.org/10.1080/03085147.2019.1690275>
- Aiolfi, S., Bellini, S., & Pellegrini, D. (2021). Data-driven digital advertising: Benefits and risks of online behavioral advertising. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 49(7), 1089–1110. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-10-2020-0410>
- Albergotti, R., MacMillan, D., & Rusli, E. M. (2014, February 20). Facebook to Pay \$19 Billion for WhatsApp. *Wall Street Journal*.
<https://online.wsj.com/article/SB10001424052702304914204579393452029288302.html>
- Allcott, H., & Gentzkow, M. (2017). Social Media and Fake News in the 2016 Election. *Journal of Economic Perspectives*, 31(2), 211–236. <https://doi.org/10.1257/jep.31.2.211>
- Alphabet. (2022). Alphabet Investor Relations. Retrieved September 25, 2022, from <https://abc.xyz/>
- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29–49. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00251.x>

Amelio, A., & Jullien, B. (2012). Tying and freebies in two-sided markets. *International Journal of Industrial Organization*, 30(5), 436–446.

Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in E-business. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 493–520. <https://doi.org/10.1002/smj.187>

Anderson, S. P., & Jullien, B. (2015). Chapter 2—The Advertising-Financed Business Model in Two-Sided Media Markets. In S. P. Anderson, J. Waldfogel, & D. Strömberg (Eds.), *Handbook of Media Economics* (Vol. 1, pp. 41–90). North-Holland. <https://doi.org/10.1016/B978-0-444-62721-6.00002-0>

Andrew, J., & Baker, M. (2021). The General Data Protection Regulation in the Age of Surveillance Capitalism. *Journal of Business Ethics*, 168(3), 565–578.

Antonin, N. (2021). Les GAFAs et leur stratégie d'optimisation fiscale. *Académie des sciences commerciales*. <https://academie-des-sciences-commerciales.org/les-gafa-et-leur-strategie-do-optimisation-fiscale/>

Applegate, L. M., & Collura, M. (2000). *Emerging E-business Models: Lessons from the Field*. Harvard Business School Press.

Ardolino, M., Sacconi, N., Gaiardelli, P., & Rapaccini, M. (2016). Exploring the Key Enabling Role of Digital Technologies for PSS Offerings. *Procedia CIRP*, 47, 561–566. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.03.238>

Armstrong, M., & Wright, J. (2007). Two-sided markets, competitive bottlenecks and exclusive contracts. *Economic Theory*, 32(2), 353–380.

Armstrong, M. (1998). Network Interconnection in Telecommunications. *Economic Journal*, 108(448), 545–564.

Armstrong, M. (2006). Competition in two-sided markets. *The RAND Journal of Economics*, 37(3), 668–691. <https://doi.org/10.1111/j.1756-2171.2006.tb00037.x>

- Arya, V., Sethi, D., & Paul, J. (2019). Does digital footprint act as a digital asset? – Enhancing brand experience through remarketing. *International Journal of Information Management: The Journal for Information Professionals*, 49(C), 142–156.
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.03.013>
- Ayres, L., Kavanaugh, K., & Knafl, K. (2003). Within-Case and Across-Case Approaches to Qualitative Data Analysis. *Qualitative Health Research*, 13, 871–883.
<https://doi.org/10.1177/1049732303013006008>
- Babbie, E. R. (2005). *The Basics of Social Research*. Thomson/Wadsworth.
- Baker, C. E. (1992). Advertising and a Democratic Press. *University of Pennsylvania Law Review*, 140(6), 2097–2243. <https://doi.org/10.2307/3312414>
- Bakshy, E., Messing, S., & Adamic, L. A. (2015). Exposure to ideologically diverse news and opinion on Facebook. *Science*, 348(6239), 1130–1132.
<https://doi.org/10.1126/science.aaa1160>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bataev, A. V. (2018). Analysis and development of the digital economy in the world. 61–71. Scopus.
- Baumol, W. J. (1972). On Taxation and the Control of Externalities. *The American Economic Review*, 62(3), 307–322.
- BBC. (2021). Facebook to hire 10,000 in EU to work on metaverse. *BBC News*.
<https://www.bbc.com/news/world-europe-58949867>
- Beckmann, B., Giani, A., Carbone, J., Koudal, P., Salvo, J., & Barkley, J. (2016). Developing the Digital Manufacturing Commons: A National Initiative for US Manufacturing Innovation. *Procedia Manufacturing*, 5, 182–194.
<https://doi.org/10.1016/j.promfg.2016.08.017>

- Bélanger, F., & Crossler, R. E. (2011). Privacy in the Digital Age: A Review of Information Privacy Research in Information Systems. *MIS Quarterly*, 35(4), 1017–1041. <https://doi.org/10.2307/41409971>
- Belanger, F., Hiller, J. S., & Smith, W. J. (2002). Trustworthiness in electronic commerce: The role of privacy, security, and site attributes. *The Journal of Strategic Information Systems*, 11(3–4), 245–270. [https://doi.org/10.1016/S0963-8687\(02\)00018-5](https://doi.org/10.1016/S0963-8687(02)00018-5)
- Belleflamme, P., Lambert, T., & Schwienbacher, A. (2018). Network Effects in Crowdfunding. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3259191>
- Benkler, Y. (2002). Coase's Penguin, or, Linux and "The Nature of the Firm." *The Yale Law Journal*, 112(3), 369–446. <https://doi.org/10.2307/1562247>
- Benkler, Y. (2017). Peer production, the commons, and the future of the firm. *Strategic Organization*, 15(2), 264–274.
- Bergounhox, J. (2020). Cinq ans après son lancement, Facebook fait le bilan de son laboratoire d'intelligence artificielle à Paris. *Usine Digitale* <https://www.usine-digitale.fr/article/cinq-ans-apres-son-lancement-facebook-fait-le-bilan-de-son-laboratoire-d-intelligence-artificielle-a-paris.N976591>
- Bhattacharya, C. B., Sen, S., & Korschun, D. (2008). *Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent* (SSRN Scholarly Paper No. 2333549). <https://papers.ssrn.com/abstract=2333549>
- Blackwell, D., Leaman, C., Tramposch, R., Osborne, C., & Liss, M. (2017). Extraversion, neuroticism, attachment style and fear of missing out as predictors of social media use and addiction. *Personality and Individual Differences*, 116, 69–72. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.04.039>
- Bocconcelli, R., Cioppi, M., Fortezza, F., Francioni, B., Pagano, A., Savelli, E., & Splendiani, S. (2018). SMEs and Marketing: A Systematic Literature Review. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 227–254. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12128>

- Bond, S. (2021, August 19). Federal Trade Commission Refiles Suit Accusing Facebook Of Illegal Monopoly. *NPR*.
<https://www.npr.org/2021/08/19/1029310979/federal-trade-commission-refiles-suit-accusing-facebook-of-illegal-monopoly>
- Boogart, V., & Robert, M. (2006). *Uncovering the social impacts of Facebook on a college campus* [Thesis, Kansas State University]. <https://krex.k-state.edu/handle/2097/181>
- Borgatti, S., & Lopez-Kidwell, V. (2011). Network theory. *The Sage Handbook of Social Network Analysis*, 40–54.
- Boudreau, K. J. (2017). Platform Boundary Choices & Governance: Opening-Up While Still Coordinating and Orchestrating☆. In *Entrepreneurship, Innovation, and Platforms* (Vol. 37, pp. 227–297). Emerald Publishing Limited.
<https://doi.org/10.1108/S0742-332220170000037009>
- Bower, J. L., & Christensen, C. M. (1995). Disruptive Technologies: Catching the Wave. *Harvard Business Review*.
<https://hbr.org/1995/01/disruptive-technologies-catching-the-wave>
- Boyd, Danah m., & Ellison, N. B. (2007). Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1), 210–230.
<https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2007.00393.x>
- Brehaut, F. (2020). L'entretien. L'économiste Joëlle Toledano et « le système opaque des Gafa ». *Le Maine Libre*.
<https://www.ouest-france.fr/pays-de-la-loire/le-mans-72000/l-entretien-l-economiste-joelle-toledano-et-le-systeme-opaque-des-gafa-63a7d6b8-0f91-11eb-8459-a7f06d8b3c64>
- Brennen, J. S., Simon, F. M., Howard, P. N., & Nielsen, R. K. (2020). *Types, sources, and claims of COVID-19 misinformation* [[Http://purl.org/dc/dcmitype/Text](http://purl.org/dc/dcmitype/Text), University of Oxford].
<https://ora.ouls.ox.ac.uk/objects/uuid:178db677-fa8b-491d-beda-4bacdc9d7069>

- Brighi, P., Lucarelli, C., & Venturelli, V. (2019). Predictive Strength of Lending Technologies in Funding SMEs. *Journal of Small Business Management*, 57(4), 1350–1377. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12444>
- Brooks, G., Heffner, A., & Henderson, D. (2014). A SWOT Analysis Of Competitive Knowledge From Social Media For A Small Start-Up Business. *Review of Business Information Systems (RBIS)*, 18, 23. <https://doi.org/10.19030/rbis.v18i1.8540>
- Brynjolfsson, E., & Oh, J. H. (2012). The attention economy: Measuring the value of free digital services on the internet. 4, 3243–3261. Scopus.
- Buera, F. J., & Kaboski, J. P. (2012). The rise of the service economy. *American Economic Review*, 102(6), 2540–2569. Scopus. <https://doi.org/10.1257/aer.102.6.2540>
- Burt, R. S. (1995). *Structural Holes: The Social Structure of Competition* (1st Paperback Edition). Harvard University Press.
- Cadwalladr, C., & Graham-Harrison, E. (2018). Zuckerberg set up fraudulent scheme to “weaponise” data, court case alleges. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/technology/2018/may/24/mark-zuckerberg-set-up-fraudulent-scheme-weaponise-data-facebook-court-case-alleges>
- Calia, R. C., Guerrini, F. M., & Moura, G. L. (2007). Innovation networks: From technological development to business model reconfiguration. *Technovation*, 27(8), 426–432. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2006.08.003>
- Cannan, E. (1921). Review of *The Economics of Welfare*. [Review of *Review of The Economics of Welfare*, by A. C. Pigou]. *The Economic Journal*, 31(122), 206–214. <https://doi.org/10.2307/2222816>
- Carlton, D. W., & Frankel, A. S. (2005). Transaction Costs, Externalities, and Two-Sided Payment Markets. *Columbia Business Law Review*, 2005, 617.
- Cazier, J. A., Wilson, E. V., & Medlin, B. D. (2007). The Role of Privacy Risk in IT Acceptance.

International Journal of Information Security and Privacy, 1(2), 61.

Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital Marketing*. Pearson UK.

Chen, Y., & Li, S. X. (2009). Group Identity and Social Preferences. *American Economic Review*, 99(1), 431–457. <https://doi.org/10.1257/aer.99.1.431>

Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. (2002). The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-Off Companies. *Industrial and Corporate Change*, 11. <https://doi.org/10.1093/icc/11.3.529>

Chesbrough, H. W. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business Press.

Chui, M. (2012). *The Social Economy: Unlocking Value and Productivity Through Social Technologies*. McKinsey Global Institute.

Church, K., & de Oliveira, R. (2013). What's up with whatsapp?: Comparing mobile instant messaging behaviors with traditional SMS. *Proceedings of the 15th International Conference on Human-Computer Interaction with Mobile Devices and Services*, 352–361. <https://doi.org/10.1145/2493190.2493225>

Clark, K. B., & Fujimoto, T. (1991). *Product Development Performance: Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry*. Harvard Business School Press.

Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), 386–405. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>

Companies Market. (2022) Alphabet (Google)-Market capitalization Retrieved September 22, 2022, from <https://companiesmarketcap.com/alphabet-google/marketcap/>

Constine, J. (2019, November 14). Instagram tests hiding Like counts globally. *TechCrunch*.

<https://techcrunch.com/2019/11/14/instagram-private-like-counts/>

- Cross, R., Liedtka, J., & Weiss, L. (2005, March 1). A Practical Guide to Social Networks. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2005/03/a-practical-guide-to-social-networks>
- Crowe, S., Cresswell, K., Robertson, A., Huby, G., Avery, A., & Sheikh, A. (2011). The case study approach. *BMC Medical Research Methodology*, 11, 100. <https://doi.org/10.1186/1471-2288-11-100>
- Cusumano, M. A., Gawer, A., & Yoffie, D. B. (2019). *The Business of Platforms: Strategy in the Age of Digital Competition, Innovation, and Power*. Harper Business.
- DataReportal. (2022). The Latest Facebook Statistics: Everything You Need to Know. Global Digital Insights. Retrieved September 24, 2022, from <https://datareportal.com/essential-facebook-stats>
- Davenport, T. H., & Beck, J. C. (2001). The Attention economy. *Ubiquity*, 2001 <https://doi.org/10.1145/376625.376626>
- Davenport, T. H., & Beck, J. C. (2018). The Attention economy. *Ubiquity*, 2001(May), 1-es. <https://doi.org/10.1145/376625.376626>
- Deloitte. (2022) The services powerhouse: Increasingly vital to world economic growth. Retrieved September 18, 2022, from <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/economy/issues-by-the-numbers/trade-in-services-economy-growth.html>
- Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Lecocq, X.: Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. *Long Range Planning* 43, 227-246. *Long Range Planning*. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.004>
- Demil, B., Lecocq, X., Ricart, J. E., & Zott, C. (2015). Introduction to the SEJ Special Issue on Business Models: Business Models within the Domain of Strategic Entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(1), 1–11. <https://doi.org/10.1002/sej.1194>

- Desreumaux, A., & Warnier, V. (2020). VII. Jay B. Barney – La Resource-Based Theory et les sources de l'avantage concurrentiel soutenable. In Les grands auteurs en stratégie: Vol. 2e éd. (pp. 118–144). EMS Editions.
<https://doi.org/10.3917/ems.loili.2020.01.0118>
- Dhanaraj, C., & Parkhe, A. (2006). Orchestrating Innovation Networks. *Academy of Management Review*, 31, 659–669. <https://doi.org/10.5465/AMR.2006.21318923>
- Diakopoulos, N. (2014). *Algorithmic Accountability Reporting: On the Investigation of Black Boxes*. <https://doi.org/10.7916/D8ZK5TW2>
- Di Stefano, G., Peteraf, M., & Verona, G. (2010). Dynamic Capabilities Deconstructed: A Bibliographic Investigation into the Origins, Development, and Future Directions of the research domain. *Industrial and Corporate Change*, 19, 1187–1204.
<https://doi.org/10.1093/icc/dtq027>
- Dolma, S. (2009). The central role of the unit of analysis concept in research design. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 39(1), Article 1.
- Dougherty, D. (1992). Interpretive Barriers to Successful Product Innovation in Large Firms. *Organization Science*, 3, 179-202-179–202. <https://doi.org/10.1287/orsc.3.2.179>
- Dredge, S. (2014). WhatsApp now has 500m active users sharing 700m photos a day. *The Guardian*.
<https://www.theguardian.com/technology/2014/apr/23/whatsapp-500m-active-users-facebook>
- Driscoll, K. (2016). Social media's dial-up roots. *IEEE Spectrum*, 53, 54–60.
<https://doi.org/10.1109/MSPEC.2016.7607028>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121.
[https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11))

- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.2307/258557>
- Elmer, G. (2019). Prospecting Facebook: The limits of the economy of attention. *Media, Culture & Society*, 41(3), 332–346. <https://doi.org/10.1177/0163443718813467>
- Enders, A., Hungenberg, H., Denker, H.-P., & Mauch, S. (2008). The long tail of social networking.: Revenue models of social networking sites. *European Management Journal*, 26(3), 199–211. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.02.002>
- Essig, M., & Arnold, U. (2001). Electronic Procurement in Supply Chain Management: An Information Economics-Based Analysis of Electronic Markets. *Journal of Supply Chain Management*, 37, 43–49. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2001.tb00112.x>
- Evans, D., & Noel, M. (2008). The Analysis of Mergers that Involve Multisided Platform Businesses. *Journal of Competition Law and Economics*, 4(3), 663–695.
- Evans, D., & Schmalensee, R. (2010). Failure to Launch: Critical Mass in Platform Businesses. *Review of Network Economics*, 9, 1–1. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1353502>
- Evans, D. (2003). Some Empirical Aspects of Multi-Sided Platform Industries. *Review of Network Economics*, 2, 191–209. <https://doi.org/10.2139/ssrn.447981>
- Evans, D. S., & Schmalensee, R. (2016). *Matchmakers: The New Economics of Multisided Platforms*. Harvard Business Review Press.
- Evans, D. S., Schmalensee, R., Noel, M. D., Chang, H. H., & Garcia-Swartz, D. D. (2011). *Platform Economics: Essays on Multi-Sided Businesses* (SSRN Scholarly Paper No. 1974020). <https://papers.ssrn.com/abstract=1974020>
- Falkinger, J. (2007). Attention economies. *Journal of Economic Theory*, 133(1), 266–294. <https://doi.org/10.1016/j.jet.2005.12.001>

- Fardouly, J., Diedrichs, P. C., Vartanian, L. R., & Halliwell, E. (2015). Social comparisons on social media: The impact of Facebook on young women's body image concerns and mood. *Body Image*, 13, 38–45. <https://doi.org/10.1016/j.bodyim.2014.12.002>
- Farris, P., Bendle, N. T., Pfeifer, P. E., & PH.D, D. J. R. (2010). *Marketing Metrics: The Definitive Guide to Measuring Marketing Performance* (2nd ed. edition). Wharton School Publishing.
- Flick, U. (2009). *An introduction to qualitative research*, 4th ed (pp. xxi, 505). Sage Publications Ltd.
- Fortin, M.-F., & Gagnon, J. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche: Méthodes quantitatives et qualitatives* (3e édition). Chenelière éducation.
- Foss, N. J., Klein, P. G., Kor, Y. Y., & Mahoney, J. T. (2008). Entrepreneurship, subjectivism, and the resource-based view: Toward a new synthesis. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(1), 73–94. <https://doi.org/10.1002/sej.41>
- Fournier, S., & Avery, J. (2011). The uninvited brand. *Business Horizons*, 54(3), 193–207. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.01.001>
- Franck, G. (2014). Chapitre 2. Économie de l'attention. In L. von Niederhäusern (Trans.), *L'économie de l'attention* (pp. 55–72). La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.citto.2014.01.0055>
- Freeman, L. (2004). *The Development of Social Network Analysis*.
- Freeman, R., & Mcvea, J. (2001). A Stakeholder Approach to Strategic Management. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.263511>
- Gambardella, A., & Mcgahan, A. (2010). Business-Model Innovation: General Purpose Technologies and Their Implications for Industry Structure. *Long Range Planning - LONG RANGE PLANN*, 43, 262–271. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.009>

- Gatautis, R. (2017). The Rise of the Platforms: Business Model Innovation Perspectives. <https://doi.org/10.5755/J01.EE.28.5.19579>
- Gebicka, A., & Heinemann, A. (2014). Social Media & Competition Law. *World Competition*, 37(2). <https://kluwerlawonline.com/api/Product/CitationPDFURL?file=Journals\WOCOWOC O2014017.pdf>
- Gentles, S., Charles, C., Ploeg, J., & McKibbin, K. A. (2015). Sampling in Qualitative Research: Insights from an Overview of the Methods Literature. *The Qualitative Report*, 20(11), 1772–1789. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2015.2373>
- Gerpott, T. J., & May, S. (2016). Integration of Internet of Things components into a firm's offering portfolio – a business development framework. *Info*, 18(2), 53–63. <https://doi.org/10.1108/info-11-2015-0051>
- Ghaziani, A., & Ventresca, M. (2005). Keywords and Cultural Change: Frame Analysis of Business Model Public Talk, 1975–2000. *Sociological Forum*, 20, 523–559. <https://doi.org/10.1007/s11206-005-9057-0>
- Ghosh, S. (2015). Understanding Multi- Sided Platforms: Social Networks, and more. Samghoshblog. <https://samghoshblog.wordpress.com/2015/10/12/understanding-multi-sided-platforms-social-networks-and-more/>
- Gibson, W., & Brown, A. (2009). *Working with Qualitative Data*. SAGE Publications, Ltd. <https://doi.org/10.4135/9780857029041>
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Aldine.
- Gobble, M. M. (2018). Digitalization, Digitization, and Innovation. *Research-Technology Management*, 61(4), 56–59. <https://doi.org/10.1080/08956308.2018.1471280>

- Goldhaber, M. H. (1997). The attention economy and the net. *First Monday*, 2(4). Scopus.
<https://doi.org/10.5210/fm.v2i4.519>
- Granovetter, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360–1380.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109–122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Granville, K. (2018, March 19). Facebook and Cambridge Analytica: What You Need to Know as Fallout Widens. *The New York Times*.
<https://www.nytimes.com/2018/03/19/technology/facebook-cambridge-analytica-explained.html>
- Gremyr, I., Löfberg, N., & Witell, L. (2010). Service innovations in manufacturing firms. *Managing Service Quality*, 20, 161–175. <https://doi.org/10.1108/09604521011027589>
- Grünbaum, N. (2007). Identification of ambiguity in the case study research typology: What is a unit of analysis? *Qualitative Market Research An International Journal*, 10(1), 78-97. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 10, 78–97.
<https://doi.org/10.1108/13522750710720413>
- Guo, Z. (2016). A Literature Review of Representation Models of E-Business Models from the Perspective of Value Creation. *American Journal of Industrial and Business Management*, 6(2), 129–135. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2016.62013>
- Gupta, S. K. (2019). Facebook Business Model | How does Facebook make money? Business Strategy Hub.
<https://bstrategyhub.com/facebook-business-model-how-does-facebook-make-money/>
- Hadrien. (2023). Metaverse de Facebook: Qu'est-ce que c'est ? Finance Héros.
<https://finance-heros.fr/metaverse-facebook-crypto/>
- Hagiu, A., & Wright, J. (2015). Multi-sided platforms. *International Journal of Industrial*

- Organization, 43, 162–174. <https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2015.03.003>
- Hagi, A. (2006). Pricing and commitment by two-sided platforms. *The RAND Journal of Economics*, 37(3), 720–737. <https://doi.org/10.1111/j.1756-2171.2006.tb00039.x>
- Hagi, A. (2007). Merchant or Two-Sided Platform? *Review of Network Economics*, 6(2). <https://doi.org/10.2202/1446-9022.1113>
- Halen, C. van, Vezzoli, C., & Wimmer, R. (2005). *Methodology for product service system innovation: How to develop clean, clever and competitive strategies in companies*. Koninklijke Van Gorcum.
- Hamel, G., & Trudel, J. (2001). Leading the Revolution. *Journal of Product Innovation Management*, 18, 212–213. [https://doi.org/10.1016/S0737-6782\(01\)00097-2](https://doi.org/10.1016/S0737-6782(01)00097-2)
- Hamiti, S. (2021). Pourquoi le secteur tech a-t-il besoin de plus de transparence ? - Deepomatic - Visual Automation Platform. Deepomatic. <https://deepomatic.com/fr/pourquoi-le-secteur-tech-a-t-il-besoin-de-plus-de-transparence>
- Hampton, K., Goulet, L. S., & Purcell, K. (2011, June 16). Social networking sites and our lives. *Pew Research Center: Internet, Science & Tech*. <https://www.pewresearch.org/internet/2011/06/16/social-networking-sites-and-our-lives/>
- Hanna, R., Rohm, A., & Crittenden, V. L. (2011). We're all connected: The power of the social media ecosystem. *Business Horizons*, 54(3), 265–273. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.01.007>
- Hansen, B. E. (1999). Threshold effects in non-dynamic panels: Estimation, testing, and inference. *Journal of Econometrics*, 93(2), 345–368. [https://doi.org/10.1016/S0304-4076\(99\)00025-1](https://doi.org/10.1016/S0304-4076(99)00025-1)
- Hart, S. L. (1995). A Natural-Resource-Based View of the Firm. *The Academy of*

Management Review, 20(4), 986–1014. <https://doi.org/10.2307/258963>

Heller Baird, C., & Parasnis, G. (2011). From social media to social customer relationship management. *Strategy & Leadership*, 39(5), 30–37.
<https://doi.org/10.1108/10878571111161507>

Helmond, A., van der Vlist, F., Burkhardt, M., & Seitz, T. (2021). The Governance of Facebook Platform. *AoIR Selected Papers of Internet Research*.
<https://doi.org/10.5210/spir.v2021i0.12181>

Hern, A. (2018, January 23). Facebook to roll out new tools in response to EU privacy laws. *The Guardian*.
<https://www.theguardian.com/technology/2018/jan/23/facebook-new-privacy-tools-response-to-eu-privacy-laws-sheryl-sandberg>

Hern, A. (2020). Facebook and Google announce plans to become carbon neutral. *The Guardian*.
<https://www.theguardian.com/environment/2020/sep/15/facebook-and-google-announcement-plans-become-carbon-neutral>

Hern, A. (2021). Facebook says it has reached net zero emissions. *The Guardian*.
<https://www.theguardian.com/technology/2021/apr/16/facebook-says-it-has-reached-net-zero-emissions>

Hersen, M. (1982). Single-Case Experimental Designs. In A. S. Bellack, M. Hersen, & A. E. Kazdin (Eds.), *International Handbook of Behavior Modification and Therapy* (pp. 167–203). Springer US. https://doi.org/10.1007/978-1-4615-7275-6_7

Hogan, M. (2015). Facebook Data Storage Centers as the Archive's Underbelly. *Television & New Media*, 16(1), 3–18. <https://doi.org/10.1177/1527476413509415>

Horizon Workrooms for VR Remote Collaboration. (2021, August 19). *Meta*.
<https://about.fb.com/news/2021/08/introducing-horizon-workrooms-remote-collaboration-reimagined/>

- Huang, Z., & Benyoucef, M. (2017). The effects of social commerce design on consumer purchase decision-making: An empirical study. *Electronic Commerce Research and Applications*, 25. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2017.08.003>
- Iansiti, M., & Levien, R. (2004). *The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability*. Harvard Business Press.
- Iivari, M. M., Ahokangas, P., Komi, M., Tihinen, M., & Valtanen, K. (2016). Toward ecosystemic business models in the context of industrial internet. *Journal of Business Models*, 4(2), 42–59. <https://doi.org/10.5278/ojs.jbm.v4i2.1624>
- Isaac, M., & Frenkel, S. (2018, September 28). Facebook Security Breach Exposes Accounts of 50 Million Users. *The New York Times*.
<https://www.nytimes.com/2018/09/28/technology/facebook-hack-data-breach.html>
- Isaac, M. (2021). Facebook Renames Itself Meta. *The New York Times*.
<https://www.nytimes.com/2021/10/28/technology/facebook-meta-name-change.html>
- Isaac, M. (2022). 6 Reasons Meta Is in Trouble. *The New York Times*.
<https://www.nytimes.com/2022/02/03/technology/facebook-meta-challenges.html>
- Isaak, J., & Hanna, M. J. (2018). User Data Privacy: Facebook, Cambridge Analytica, and Privacy Protection. *Computer*, 51(8), 56–59. <https://doi.org/10.1109/MC.2018.3191268>
- Ishak, N. M., & Abu Bakar, A. Y. (2014). Developing Sampling Frame for Case Study: Challenges and Conditions. *World Journal of Education*, 4(3), 29–35.
- Jougleux, P. (2022). E-commerce, Consumer Protection and Advertising Rules. In P. Jougleux (Ed.), *Facebook and the (EU) Law: How the Social Network Reshaped the Legal Framework* (pp. 247–267). Springer International Publishing.
https://doi.org/10.1007/978-3-031-06596-5_9
- Jullien, B., & Caillaud, B. (2003). *Chicken & Egg: Competition Among Intermediation Service*

Providers. *RAND Journal of Economics*, 34, 309–328.

<https://doi.org/10.2307/1593720>

Kang, C. (2016, November 22). Fake News Onslaught Targets Pizzeria as Nest of Child-Trafficking. *The New York Times*.

<https://www.nytimes.com/2016/11/21/technology/fact-check-this-pizzeria-is-not-a-child-trafficking-site.html>

Kangas, P., Toivonen, S., & Back, A. (2007). “Ads by Google” and other social media business models (p. 59).

Katz, M., & Shapiro, C. (1985). Network Externalities, Competition, and Compatibility. *American Economic Review*, 75(3), 424–440.

Kawa, A., & Swiatowiec-Szczepanska, J. (2018). Value Network Creation and Value Appropriation in E-commerce. *Przedsiębiorczosc i Zarzadzanie. Entrepreneurship and Management*, XIX.

Keles, B., McCrae, N., & Grealish, A. (2020). A systematic review: The influence of social media on depression, anxiety and psychological distress in adolescents. *International Journal of Adolescence and Youth*, 25(1), 79–93.

<https://doi.org/10.1080/02673843.2019.1590851>

Kelly, C. (2002). Technical, Business, and Legal Dimensions of Protecting Children from Pornography on the Internet: Proceedings of a Workshop” at NAP.edu. (n.d.).

<https://doi.org/10.17226/10324>

Khurram, A. (2020). Revisiting Porter Five Forces Model: Influence of Non-Governmental Organizations on Competitive Rivalry in Various Economic Sectors. *Pakistan Social Sciences Review*, 4(1), 1–15. [https://doi.org/10.35484/pssr.2020\(4-I\)01](https://doi.org/10.35484/pssr.2020(4-I)01)

Kirkpatrick, D. (2011). *The Facebook Effect: The Inside Story of the Company That Is Connecting the World*. Simon and Schuster.

- Klenow, P. J., & Rodríguez-Clare, A. (2005). Chapter 11 Externalities and Growth. In P. Aghion & S. N. Durlauf (Eds.), *Handbook of Economic Growth* (Vol. 1, pp. 817–861). Elsevier. [https://doi.org/10.1016/S1574-0684\(05\)01011-7](https://doi.org/10.1016/S1574-0684(05)01011-7)
- Kraaijenbrink, J., Spender, J.-C., & Groen, A. J. (2010). The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques. *Journal of Management*, 36, 349–372. <https://doi.org/10.1177/0149206309350775>
- Kraus, S., Kanbach, D. K., Krysta, P. M., Steinhoff, M. M., & Tomini, N. (2022). Facebook and the creation of the metaverse: Radical business model innovation or incremental transformation? *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 28(9), 52–77. <https://doi.org/10.1108/IJEER-12-2021-0984>
- Kreiss, D., & McGregor, S. C. (2018). Technology Firms Shape Political Communication: The Work of Microsoft, Facebook, Twitter, and Google With Campaigns During the 2016 U.S. Presidential Cycle. *Political Communication*, 35(2), 155–177. <https://doi.org/10.1080/10584609.2017.1364814>
- Kretschmer, T., Leiponen, A., Schilling, M., & Vasudeva, G. (2022). Platform ecosystems as meta-organizations: Implications for platform strategies. *Strategic Management Journal*, 43(3), 405–424. <https://doi.org/10.1002/smj.3250>
- Laaksonen, O., & Peltoniemi, M. (2018). The Essence of Dynamic Capabilities and their Measurement. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 184–205. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12122>
- Laffont, J.-J. (1989). Externalities. In J. Eatwell, M. Milgate, & P. Newman (Eds.), *Allocation, Information and Markets* (pp. 112–116). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1007/978-1-349-20215-7_11
- Lai, C. T. A., Jackson, P. R., & Jiang, W. (2018). Designing Service Business Models for the Internet of Things: Aspects from Manufacturing Firms. *American Journal of Management Science and Engineering*, 3(2), 7. <https://doi.org/10.11648/j.ajmse.20180302.11>

- Laider, J. L. (2019). Harvard professor says surveillance capitalism is undermining democracy. *Harvard Gazette*.
<https://news.harvard.edu/gazette/story/2019/03/harvard-professor-says-surveillance-capitalism-is-undermining-democracy/>
- Laudien, S. M., & Daxböck, B. (2016). The influence of the industrial internet of things on business model design: a qualitative-empirical analysis. *International Journal of Innovation Management (Ijim)*, 20(08), 1–28.
- Law, J. (1992). Notes on the theory of the actor-network: Ordering, strategy, and heterogeneity. *Systems Practice*, 5(4), 379–393. <https://doi.org/10.1007/BF01059830>
- Lecocq, X., Demil, B., & Warnier, V. (2006). Le business model, un outil d'analyse stratégique. *L'Expansion Management Review*, 123(4), 96–109.
<https://doi.org/10.3917/emr.123.0096>
- Lee, C.-S. (2001). An analytical framework for evaluating e-commerce business models and strategies. *Internet Research*, 11, 349–359.
<https://doi.org/10.1108/10662240110402803>
- Lewandowsky, S., Ecker, U. K. H., & Cook, J. (2017). Beyond misinformation: Understanding and coping with the “post-truth” era. *Journal of Applied Research in Memory and Cognition*, 6, 353–369. <https://doi.org/10.1016/j.jarmac.2017.07.008>
- Lieber, C. (2022). Critics Think the Metaverse Looks Bad. What Do Brands Pouring Money Into It Say? *Wall Street Journal*.
<https://www.wsj.com/articles/metaverse-critics-fashion-lifestyle-brands-11661544701>
- Lies, J. (2019). Marketing Intelligence and Big Data: Digital Marketing Techniques on their Way to Becoming Social Engineering Techniques in Marketing. *International Journal of Interactive Multimedia and Artificial Intelligence*, 5, 134.
<https://doi.org/10.9781/ijimai.2019.05.002>
- Lin, L. Y., Sidani, J. E., Shensa, A., Radovic, A., Miller, E., Colditz, J. B., Hoffman, B. L., Giles,

- L. M., & Primack, B. A. (2016). ASSOCIATION BETWEEN SOCIAL MEDIA USE AND DEPRESSION AMONG U.S. YOUNG ADULTS. *Depression and Anxiety*, 33(4), 323–331. <https://doi.org/10.1002/da.22466>
- Linder, J., & Cantrell, S. (2000). Changing Business Models: Surveying the Landscape.
- Liu, K., & Terzi, E. (2010). A Framework for Computing the Privacy Scores of Users in Online Social Networks. *ACM Transactions on Knowledge Discovery from Data*, 5(1), 6:1-6:30. <https://doi.org/10.1145/1870096.1870102>
- Lowson, R. H. (2003). The nature of an operations strategy: Combining strategic decisions from the resource-based and market-driven viewpoints. *Management Decision*, 41(6), 538–549. <https://doi.org/10.1108/00251740310485181>
- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>
- Mahadevan, B. (2000). Business models for Internet-based e-commerce: An anatomy. *California Management Review*, 4, 55–69. Scopus. <https://doi.org/10.2307/41166053>
- Mahoney, J. (2000). Penrose's resource-based approach: The process and product of research creativity. *Journal of Management Studies*, 30, 109-139.
- Majchrzak, A., Faraj, S., Kane, G. C., & Azad, B. (2013). The Contradictory Influence of Social Media Affordances on Online Communal Knowledge Sharing. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(1), 38–55. <https://doi.org/10.1111/jcc4.12030>
- Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22(5), 387–401. <https://doi.org/10.1002/smj.158>
- Mancha, R., & Gordon, S. (2021). Multi-sided platform strategies for organizations: Transforming the business model. *Journal of Business Strategy*, 43(3), 175–183. <https://doi.org/10.1108/JBS-09-2020-0203>

- Market, M. M. (2021). Changes in Public Perception: Analyzing Google and Facebook. Market My Market.
<https://www.marketmymarket.com/changes-in-public-perception-analyzing-google-and-facebook/>
- Marr, B. (2021). How Facebook Is Using Artificial Intelligence. Bernard Marr.
<https://bernardmarr.com/how-facebook-is-using-artificial-intelligence/>
- Marshall, C., & Rossman, G. B. (2011). Designing Qualitative Research. SAGE.
- Massa, L., & Tucci, C. (2013). Business model innovation. *The Oxford Handbook of Innovation Management*, 420–441.
- Massa, L., Tucci, C., & Afuah, A. (2017). A Critical Assessment of Business Model Research. *Academy of Management Annals*, 11, 73–104.
<https://doi.org/10.5465/annals.2014.0072>
- McIntyre, D., Srinivasan, A., Afuah, A., Gawer, A., & Kretschmer, T. (2021). Multisided Platforms as New Organizational Forms. *Academy of Management Perspectives*, 35(4), 566–583. <https://doi.org/10.5465/amp.2018.0018>
- Medema, S. G., Ferey, S. (2014) Externalities in economic thought. *Œconomia*; Association Œconomia. <https://journals.openedition.org/oeconomia/366>
- Meta. (2014) Facebook to Acquire Oculus. (2014, March 25).
<https://about.fb.com/news/2014/03/facebook-to-acquire-oculus/>
- Meta. (2019). Understanding Facebook's Business Model.
<https://about.fb.com/news/2019/01/understanding-facebooks-business-model/>
- Meta. (2021) Sustainability Report. Retrieved March 8, 2023, from
<https://sustainability.fb.com/2021-sustainability-report/>
- Meta. (2022). Putting People First: Protecting Privacy and Integrity.

<https://about.fb.com/news/2022/07/how-metas-protecting-privacy-and-integrity>

Meta. (2023). À propos de la correspondance avancée pour le web | Pages d'aide Meta Business. Retrieved March 9, 2023, from <https://fr-fr.facebook.com/business/help/611774685654668>

Meta. (2023) Financials. Retrieved March 8, 2023, from <https://investor.fb.com/financials/default.aspx>

Meta. (2023) Market capitalization. (n.d.). Retrieved March 8, 2023, from <https://companiesmarketcap.com/meta-platforms/marketcap/>

Meta. (2023) Reports Fourth Quarter and Full Year 2021 Results. Retrieved March 8, 2023, from <https://investor.fb.com/investor-news/press-release-details/2022/Meta-Reports-Fourth-Quarter-and-Full-Year-2021-Results/default.aspx>

Meta for Developers. (n.d.). Meta for Developers. Retrieved March 28, 2023, from <https://developers.facebook.com/>

Milberg, S., Smith, H., & Burke, S. (2000). Information Privacy: Corporate Management and National Regulation. *Organization Science - ORGAN SCI*, 11, 35–57. <https://doi.org/10.1287/orsc.11.1.35.12567>

Miller, R. (2018). Rogers' Innovation Diffusion Theory (1962, 1995) (pp. 1558–1571). <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-5201-7.ch073>

Milmo, D (2021). Rohingya sue Facebook for £150bn over Myanmar genocide. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/technology/2021/dec/06/rohingya-sue-facebook-myanmar-genocide-us-uk-legal-action-social-media-violence>

Mirror Review. (2019). History of Google – From 1996 to 2022. <https://www.mirrorreview.com/history-of-google/>

- Mitchell, D., & Coles, C. (2003). The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation. *Journal of Business Strategy*, 24, 15–21. <https://doi.org/10.1108/02756660310504924>
- Moen, Ø., Madsen, T. K., & Aspelund, A. (2008). The importance of the internet in international business-to-business markets. *International Marketing Review*, 25(5), 487–503. Scopus. <https://doi.org/10.1108/02651330810904053>
- Myllylahti, M. (2018). An attention economy trap? An empirical investigation into four news companies' Facebook traffic and social media revenue. *Journal of Media Business Studies*, 15(4), 237–253. <https://doi.org/10.1080/16522354.2018.1527521>
- Najafi-Asadolahi, S., & Fridgeirdottir, K. (2014). Cost-Per-Click Pricing for Display Advertising. *SSRN Electronic Journal*, 16. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2349908>
- Napoli, P. M. (2019). *Social Media and the Public Interest: Media Regulation in the Disinformation Age*. Columbia University Press.
- Neuman, W. L. (2009). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches* (7th edition). Pearson.
- Newberry, C. (2023). 42 Facebook Statistics Marketers Need to Know in 2023. *Social Media Marketing & Management Dashboard*. <https://blog.hootsuite.com/facebook-statistics/>
- Norberg, P. A., Horne, D. R., & Horne, D. A. (2007). The Privacy Paradox: Personal Information Disclosure Intentions versus Behaviors. *Journal of Consumer Affairs*, 41(1), 100–126. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6606.2006.00070.x>
- OCDE. (2006). *Future Digital Economy: Digital Content Creation, Distribution and Access - Conference Conclusions*. OCDE. <https://doi.org/10.1787/231438658873>
- Oestreicher-Singer, G., & Zalmanson, L. (2009). "Paying for Content or Paying for Community?" The Effect of Social Involvement on Subscribing to Media Web Sites. *ICIS 2009 Proceedings*. <https://aisel.aisnet.org/icis2009/9>

- Ojala, A., Evers, N., & Rialp, A. (2018). Extending the international new venture phenomenon to digital platform providers: A longitudinal case study. *Journal of World Business*, 53(5), 725–739. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.05.001>
- O'Malley, A. J., & Marsden, P. V. (2008). The analysis of social networks. *Health Services and Outcomes Research Methodology*, 8(4), 222–269. <https://doi.org/10.1007/s10742-008-0041-z>
- Parida, V., Sjödin, D., Lenka, S., & Wincent, J. (2015). Developing Global Service Innovation Capabilities: How Global Manufacturers Address the Challenges of Market Heterogeneity. *Research-Technology Management*, 58, 35–44. <https://doi.org/10.5437/08956308X5805360>
- Parida, V., Sjödin, D. R., Wincent, J., & Kohtamäki, M. (2014). Mastering the Transition to Product-Service Provision: Insights into Business Models, Learning Activities, and Capabilities. *Research-Technology Management*, 57(3), 44–52. <https://doi.org/10.5437/08956308X5703227>
- Parker, G. G., Alstyne, M. W. V., & Choudary, S. P. (2016). *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy—and How to Make Them Work for You* (Illustrated edition). W. W. Norton & Company.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. SAGE.
- Paul, K. (2021, April 8). Facebook will not notify more than 530m users exposed in 2019 breach. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/technology/2021/apr/08/facebook-2019-breach-users>
- Pereira, D. (2020). Facebook Business Model. <https://businessmodelanalyst.com/facebook-business-model/>
- Pereira, D. (2020). Snapchat Business Model. <https://businessmodelanalyst.com/snapchat-business-model/>

- Perloff, R. M. (2014). Social media effects on young women's body image concerns: Theoretical perspectives and an agenda for research. *Sex Roles: A Journal of Research*, 71, 363–377. <https://doi.org/10.1007/s11199-014-0384-6>
- Perren, R., & Kozinets, R. V. (2018). Lateral Exchange Markets: How Social Platforms Operate in a Networked Economy. *Journal of Marketing*, 82(1), 20–36. <https://doi.org/10.1509/jm.14.0250>
- Pigou, A. C. (1920). *The Economics of Welfare*. Macmillan and Co.
- Platt, J. (1992). "Case Study" in American Methodological Thought. *Current Sociology*, 40(1), 17–48. <https://doi.org/10.1177/001139292040001004>
- Poniatowski, M., Lüttenberg, H., Beverungen, D., & Kundisch, D. (2022). Three layers of abstraction: A conceptual framework for theorizing digital multi-sided platforms. *Information Systems and E-Business Management*, 20(2), 257–283. <https://doi.org/10.1007/s10257-021-00513-8>
- Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2015, October 1). How Smart, Connected Products Are Transforming Companies. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2015/10/how-smart-connected-products-are-transforming-companies>
- Porter, M. E., & Millar, V. E. (1985, July 1). How Information Gives You Competitive Advantage. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1985/07/how-information-gives-you-competitive-advantage>
- Porter, M. E. (1979, March 1). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>
- Porter, M. E. (2001, March 1). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2001/03/strategy-and-the-internet>
- Pousttchi, K., & Gleiss, A. (2019). Surrounded by middlemen—How multi-sided platforms change the insurance industry. *Electronic Markets*, 29(4), 609–629.

- Powell, W. (1990). Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of Organization. *Research in Organizational Behaviour*, 12, 295–336.
- Prahalad, C., & Hart, S. (2002). The Fortune at the Bottom of the Pyramid. *Strategy+ Business*, 26, 54–67. <https://doi.org/10.19177/reen.v1e220081-23>
- Prévot, F., Brulhart, F., & Guieu, G. (2010). Perspectives fondées sur les ressources. Proposition de synthèse. *Revue française de gestion*, 204(5), 87–103.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. Simon and Schuster.
- Rachinger, M., Rauter, R., Müller, C., Vorraber, W., & Schirgi, E. (2018). Digitalization and its influence on business model innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(8), 1143–1160. <https://doi.org/10.1108/JMTM-01-2018-0020>
- Romm, T. (2018). Apple, Amazon, Facebook and Google spent nearly \$50 million—A record—To influence the U.S. government in 2017. *Vox*. <https://www.vox.com/2018/1/23/16919424/apple-amazon-facebook-google-uber-trump-white-house-lobbying-immigration-russia>
- Rowley, J. (2002). Using case studies in research. *Management Research News*, 25(1), 16–27. <https://doi.org/10.1108/01409170210782990>
- Rubin, H., & Rubin, I. (2005). *Qualitative Interviewing (2nd ed.): The Art of Hearing Data*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452226651>
- Runge, J., & Seufert, E. (2021, April 26). Apple Is Changing How Digital Ads Work. Are Advertisers Prepared? *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/04/apple-is-changing-how-digital-ads-work-are-advertisers-prepared>
- Sánchez-Cartas, J. M., & León, G. (2018). Multisided Platforms and Markets: A Literature Review.

Saura, J. R., Ribeiro-Soriano, D., & Palacios-Marqués, D. (2021). From user-generated data to data-driven innovation: A research agenda to understand user privacy in digital markets. *International Journal of Information Management*, 60, 102331.

<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102331>

Saxton, G., & Wang, L. (2013). The Social Network Effect. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43. <https://doi.org/10.1177/0899764013485159>

Schiff, A. (2003). Open and closed systems of two-sided networks. *Information Economics and Policy*, 15(4), 425–442.

Schramm, W. (1971). *Notes on Case Studies of Instructional Media Projects*.

<https://eric.ed.gov/?id=ED092145>

Seong Leem, C., Sik Suh, H., & Seong Kim, D. (2004). A classification of mobile business models and its applications. *Industrial Management & Data Systems*, 104(1), 78–87.

<https://doi.org/10.1108/02635570410514115>

Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48(3), 199–207. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2004.10.014>

Simon, H. A., Deutsch, K. W., & Shubik, M. (1971). Designing organizations for an information-rich world. *Computers, Communications, and the Public Interest*.

Smyrnaiois, N. (2016). L'effet GAFAM: Stratégies et logiques de l'oligopole de l'internet. *Communication langages*, 188(2), 61–83.

SocialPilot. (2023). 70+ Facebook Statistics for Every Marketer in 2023 Retrieved March 8, 2023, from <https://www.socialpilot.co/facebook-marketing/facebook-statistics>

Solon, O. (2016). 2016: The year Facebook became the bad guy. *The Guardian*.

<https://www.theguardian.com/technology/2016/dec/12/facebook-2016-problems-fake-news-censorship>

- Srnicek, N. (2016). *Platform Capitalism* (1st edition). Polity.
- Stake, R. E. (2005). Qualitative Case Studies. In *The Sage handbook of qualitative research*, 3rd ed (pp. 443–466). Sage Publications Ltd.
- Stallkamp, M., & Schotter, A. P. J. (2021). Platforms without borders? The international strategies of digital platform firms. *Global Strategy Journal*, 11(1), 58–80.
<https://doi.org/10.1002/gsj.1336>
- Statista. (2022). Distribution of free and paid iOS apps 2022. Retrieved September 24, 2022, from
<https://www.statista.com/statistics/1020996/distribution-of-free-and-paid-ios-apps/>
- Stewart, D. R. (Ed.). (2022). *Social Media and the Law: A Guidebook for Communication Students and Professionals* (3rd ed.). Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781003174363>
- Stokes, R. (2014). *eMarketing: The essential guide to marketing in a digital world*. Quirk eMarketing.
- Tang, G., & Lee, F. L. F. (2013). Facebook Use and Political Participation: The Impact of Exposure to Shared Political Information, Connections With Public Political Actors, and Network Structural Heterogeneity. *Social Science Computer Review*, 31(6), 763–773. <https://doi.org/10.1177/0894439313490625>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J. (2010). *Business Models, Business Strategy and Innovation*. Long Range

Planning, 43(2–3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>

Thibout, C. (2022). Les GAFAM et l'État: Réflexion sur la place des grandes entreprises technologiques dans le champ du pouvoir. *Revue internationale et stratégique*, 125(1), 75–88. <https://doi.org/10.3917/ris.125.0075>

Timberg, C., & Stanley-Becker, I. (2021, April 1). Facebook imposes major new restrictions on QAnon, stepping up enforcement against the conspiracy theory. *Washington Post*. <https://www.washingtonpost.com/technology/2020/10/06/facebook-qanon-ban/>

Timmers, P. (1998). Business Models for Electronic Markets. *Electronic Markets*, 8(2), 3–8. <https://doi.org/10.1080/10196789800000016>

Tromholt, M. (2016). The Facebook Experiment: Quitting Facebook Leads to Higher Levels of Well-Being. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 19(11), 661–666. <https://doi.org/10.1089/cyber.2016.0259>

Tuten, T. L., & Solomon, M. R. (2018). *Social Media Marketing* (3rd edition). SAGE Publications Ltd.

Twenge, J. M., Joiner, T. E., Rogers, M. L., & Martin, G. N. (2018). Increases in Depressive Symptoms, Suicide-Related Outcomes, and Suicide Rates Among U.S. Adolescents After 2010 and Links to Increased New Media Screen Time. *Clinical Psychological Science*, 6(1), 3–17. <https://doi.org/10.1177/2167702617723376>

Union, P. O. of the E. (2020, December 15). *COM/2020/842 final, Proposal for a REGULATION OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL on contestable and fair markets in the digital sector (Digital Markets Act)* [Website]. Publications Office of the European Union. <http://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/2c2bf2fb-3f85-11eb-b27b-01aa75ed71a1/language-en>

van Manen, M. (2017). But Is It Phenomenology? *Qualitative Health Research*, 27(6), 775–779. <https://doi.org/10.1177/1049732317699570>

- Vaska, S., Massaro, M., Bagarotto, E. M., & Dal Mas, F. (2021). The Digital Transformation of Business Model Innovation: A Structured Literature Review. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2020.539363>
- Vij, S., & Sharma, J. (2012). *An Empirical Study on Social Media Behaviour of Consumers and Social Media Marketing Practices of Marketers*.
- Vogel, E. A., Rose, J. P., Roberts, L. R., & Eckles, K. (2014). Social comparison, social media, and self-esteem. *Psychology of Popular Media Culture*, 3, 206–222. <https://doi.org/10.1037/ppm0000047>
- Vosoughi, S., Roy, D., & Aral, S. (2018). The spread of true and false news online. *Science (New York, N. Y.)*, 359(6380), 1146–1151. <https://doi.org/10.1126/science.aap9559>
- Wang, X., Wang, H., & Zhang, C. (2022). A Literature Review of Social Commerce Research from a Systems Thinking Perspective. *Systems*, 10(3), Article 3. <https://doi.org/10.3390/systems10030056>
- Wasserman, S., & Faust, K. (1994). *Social Network Analysis: Methods and Applications*. Cambridge University Press.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Whitten-Woodring, J., Kleinberg, M. S., Thawngmung, A., & Thitsar, M. T. (2020). Poison If You Don't Know How to Use It: Facebook, Democracy, and Human Rights in Myanmar. *International Journal of Press/Politics*, 25(3), 407–425. Scopus. <https://doi.org/10.1177/1940161220919666>
- Wikipedia. (2022). List of public corporations by market capitalization. https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=List_of_public_corporations_by_market_capitalization&oldid=1088020918
- Wikipedia. (2023) List of social platforms with at least 100 million active users.

https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=List_of_social_platforms_with_at_least_100_million_active_users&oldid=1136219387

Williamson, O. E. (1979). Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *The Journal of Law and Economics*, 22(2), 233–261.
<https://doi.org/10.1086/466942>

Williamson, O. E. (1991). Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 269–296.
<https://doi.org/10.2307/2393356>

Wirtz, B., Schilke, O., & Ullrich, S. (2010). Strategic Development of Business Models: Implications of the Web 2.0 for Creating Value on the Internet. *Long Range Planning*, 43, 272–290. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.005>

Wirtz, B. W., Schilke, O., & Ullrich, S. (2010). Strategic Development of Business Models: Implications of the Web 2.0 for Creating Value on the Internet. *Long Range Planning*, 43(2), 272–290. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.005>

Woods, H., & Scott, H. (2016). #Sleepyteens: Social media use in adolescence is associated with poor sleep quality, anxiety, depression and low self-esteem. *Journal of Adolescence*, 51, 41–49. <https://doi.org/10.1016/j.adolescence.2016.05.008>

Wright, J. (2004). One-sided Logic in Two-sided Markets. *Review of Network Economics*, 3(1). <https://doi.org/10.2202/1446-9022.1042>

Wu, T. (2018). *The Curse of Bigness: Antitrust in the New Gilded Age*. Columbia Global Reports. <https://doi.org/10.2307/j.ctv1fx4h9c>

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. SAGE.

Yin, R. K. (2014). *Case Study Research Design and Methods* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage. 282 pages. *The Canadian Journal of Program Evaluation*.
<https://doi.org/10.3138/cjpe.30.1.108>

- Yip George S. (2004). Using Strategy to Change Your Business Model. *Business Strategy Review*, 15(2). <https://doi.org/10.1111/j.0955-6419.2004.00308.x>
- Young, J. (2016, June 28). Facebook Inc. Five Forces Analysis (Porter's Model) & Recommendations. *Panmore Institute*.
<https://panmore.com/facebook-inc-five-forces-analysis-recommendations-porters-model>
- Zhao, K., Mahboobi, S. H., & Bagheri, S. R. (2019). Revenue-based attribution modeling for online advertising. *International Journal of Market Research*, 61(2), 195–209.
<https://doi.org/10.1177/1470785318774447>
- Zott, C., & Amit, R. (2008). The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance. *Strategic Management Journal*, 29(1), 1–26.
<https://doi.org/10.1002/smj.642>
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2010). The business model: Theoretical roots, recent developments, and future research. In *IESE Research Papers (D/862; IESE Research Papers)*. IESE Business School. <https://ideas.repec.org/p/ebg/iesewp/d-0862.html>
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042.
<https://doi.org/10.1177/0149206311406265>
- Zuboff, S., Möllers, N., Wood, D. M., & Lyon, D. (2019). Surveillance Capitalism: An Interview with Shoshana Zuboff. *Surveillance & Society*, 17(1/2), 257–266.
- Zuboff, S. (2015). Big Other: Surveillance Capitalism and the Prospects of an Information Civilization (SSRN Scholarly Paper No. 2594754).
<https://papers.ssrn.com/abstract=2594754>
- Zuboff, S. (2019). Surveillance Capitalism and the Challenge of Collective Action. *New Labor Forum*, 28(1), 10–29. <https://doi.org/10.1177/1095796018819461>

Øverby, H. (2018). Network effects in Facebook. 37–40.

<https://doi.org/10.1145/3234781.3234782>