

Des plateformes et des universités

Christophe Benavent, Université Paris Nanterre

Professeur à l'Université Paris Nanterre, c'est un observateur attentif des nouvelles formes d'organisation qui structurent de nombreux marchés et renouvellent les méthodes et les stratégies du marketing. Il dirige le Master Marketing Vente de Nanterre, ainsi que l'École Doctorale Économie, Organisation, Société. Aujourd'hui, il concentre sa réflexion sur la question des données massives pour les sciences sociales et de leurs traitements.

L'expérience de la Covid19 avec l'irruption des plateformes de visioconférence, pour pallier les contraintes de la distanciation sociale¹, rend flagrant un mouvement qui était déjà bien engagé sur la scène de la recherche. L'infrastructure de l'enseignement supérieur et de la recherche n'est plus entièrement au sein de ses institutions, mais migre dans les data-center des acteurs qui savent gérer les données, les plateformes. C'est le cas depuis longtemps de la production universitaire et qui est devenue un marché rentable au mains des éditeurs et de leurs plateformes de publication.

Pour en comprendre la dynamique, nous proposons d'utiliser la notion de "platformscape" pour comprendre la dynamique et les mécanismes fondamentaux qui peuvent structurer l'évolution des universités plongées dans le monde digital.

“PLATFORMSCAPE”

Rappelons d'abord et brièvement ce qu'est un modèle de plateforme ("Multi Sided platforms") tels que le champs du management (Cusumano et al., 2019), et celui de l'économie (Rochet & Tirole, 2003) l'ont élaboré depuis plus de vingt ans. Il se dégage l'idée fondamentale d'une architecture de marché qui génère de la valeur par la magnification des effets d'externalités liés à l'échelle et aux interactions entre les marchés interconnectés (Thomas et al., 2014).

Une plateforme musicale comme *Spotify* fait ainsi interagir un versant d'auditeurs et un versant de catalogues (labels et éditeurs). Dans un premier temps la mise en relation des deux versants génère une utilité croissante du services auprès des auditeurs à mesure que le catalogue s'étoffe, faisant grandir une base de clientèle que convoitent les détenteurs de droit. Avec plus de 150 millions d'utilisateurs il y a de quoi donner de l'appétit. L'architecture cependant aujourd'hui a évolué avec l'introduction de *Spotify for artist*, qui ajoute un troisième versant, les artistes, en les mettant en relation avec leur fans renforçant l'expérience des utilisateurs, et leur consentement à payer. *Zoom* n'est pas différent en proposant aux institutions de l'enseignement supérieur le moyen de maintenir le contact avec les étudiants dans une multitudes de programmes et de classes en assurant la diffusion en continu (streaming) des enseignements.

Un élément clé de cette architecture est naturellement le modèle d'affaires, plus

¹La connexion vidéo à vaste échelle, a permis la résilience d'une institution qui sans ces technologies se serait totalement effondrée.

spécifiquement le modèle de revenu qui définit la tarification et comment les rémunérations: freemium, produits dérivés, revenus de la publicité qui sont souvent combinés de manière dynamique. Celui de *Zoom* n'est pas tout à fait celui de *Spotify*. Celui qui paye n'est pas l'utilisateur final (professeur, étudiants ou salarié, mais l'organisation qui les héberge). Dans les deux cas, le versant qui paye est le moins élastique au prix.

Un deuxième élément caractérise les plateformes, c'est la manière dont elles opèrent. Elles assurent la coordination entre et parmi les populations, d'autant mieux qu'elles tirent à profit les ressources techniques de la gestion massive de l'information. En collectant l'information au niveau le plus fin, celui de l'interaction avec ses interfaces, en les stockant de manière cohérente et stable, en les traitant de manière adéquate, en les rendant interoperables et en les diffusant largement, elles développent une gouvernamentalité que l'on pourra définir comme l'ensemble des dispositifs qui orientent le comportement des populations dans une direction qui leur soit favorable (Benavent, 2016) . Les moteurs de recommandation en sont souvent un élément clé qui permet de pallier la difficulté de recherche d'information, les systèmes de réputation introduisent des éléments de confiance dans une multitude presque anonyme, les systèmes de notification et d'incitation stimulent le niveau d'activité des utilisateurs.

Le “platformscape” est l'environnement que différents types de plateformes, concurrentes ou complémentaires, constituent autour des agents économiques et sociaux. Un paysage n'est pas que la disposition des collines, des végétations, et du mouvement du lit de la rivière, il se définit aussi par la position de celui qui le contemple, le paysage est l'ensemble des positions du spectateur et de sa perspective. Chacun d'entre nous a ainsi appris à organiser ses vacances en combinant les ressources de *Booking*, de *Tripadvisor*, de *Kayak* ou de *Google map*. Il y a bien d'autres combinaisons. C'est un espace de représentations et d'actions où les agents cherchent et traitent l'information, réalisent des transactions, maintiennent des liens, et s'exposent au flux médiatique.

Il est une des dimensions de la transformation digitale qui s'ajoute à ce que certains spécialistes désignent par “digitization”, c'est à dire le transfert d'activités manuelles vers des dispositifs informatisés (le passage de dossiers de candidatures papiers vers des supports numérique comme e-candidat) d'une part, et d'autre part à la “digitalization” qui conduit à repenser les processus numérisés pour en faire de nouvelles propositions de valeur (Ritter & Pedersen, 2020). La platformisation est ainsi le processus par lequel les offres digitales de valeur sont insérées dans le paysage des plateformes. Notre lecture est naturellement politique, les tensions qui modèlent le paysage sont constituées par les rapports de pouvoir qui se construisent dans la complémentarité et la compétition.

LE PAYSAGE DIGITAL DES UNIVERSITÉS

Nous avons l'essentiel des éléments pour analyser la situation des universités et caractériser le paysage de plateformes dans lequel, elles doivent être amenées à circuler et à l'égard duquel elles vont devoir développer leur politiques.

Les universités pourraient être d'ailleurs elle-même des modèles de plateformes dans la mesure où elles articulent quatre grands types de populations : des étudiants, des universitaires, des formations (ou classes) et des publications. C'est dans cette optique que Boudreau & Hagiu (2008) analyse le cas de la Harvard Business School, en considérant comment au-delà du prix les plateformes gouvernent par la règle les comportements des versants et parties-prenantes.

Pratiquement, elles ne le sont pas car peu efficaces dans la coordination et l'articulation des versants. Un des versants domine les autres en termes de priorité : la formation est l'unité centrale, l'étudiant est secondaire, et les publications ont été négligées, abandonnées au libre arbitre de leurs auteurs et à la captation de valeur par les éditeurs. Chacun des ces versants est exposé aux propositions de valeurs des plateformes dont on distingue grossièrement quatre grands types de plateformes définis par la fonction générique qu'elles fournissent.

- Les plus anciennes sont les **plateformes d'édition** qui ont connu plusieurs vagues de transformation, et dont le dernier avatar est le développement des plateformes de pré-print . Le débat de l'open access est ouvert depuis longtemps et n'est pas près de s'épuiser (Kingsley & Kennan, 2015). Ses principales mutations sont observables par les modèles de revenus. Qui paye ? les bibliothèques seules ou syndiquées ? Les laboratoires qui paieraient le droit à l'accès ouvert de leur document ?
- Sur la base informationnelle de ces plateformes se sont développées des **plateformes de réputation** moins centrées sur les productions que leur meta-data. Il s'agit de *Academia*, de *ResearchGate* ou de *Google Scholar*, qui s'appuyant sur les ressources de la bibliométrie de masse, elles construisent des indicateurs de performances au niveau des chercheurs, des institutions, des programmes. On doit aussi inclure les plateforme sociales généralistes telles que *Twitter* ou *Linkedin* qui construisent les mesures d'impacts sociétaux que certains réclament pour équilibrer les critères d'évaluation. On n'oubliera pas les plateformes de ranking telles que *Scimago*.
- Les **plateformes de contenus** vont de Wikipedia à coursera en passant par les plateformes de formation telles que *Datacamp*, ou les certifications *Google*, *Microsoft* etc. L'expérience montre que le modèle se heurte au faible engagement des participants pour les modèles les plus complexes, peu vont au bout du parcours, et au faible consentement à payer des utilisateurs. C'est un champs qui reste cependant ouvert, qui peut diversifier ses contenus (tutorial , auto publication de cours en vidéo) et peut faire surgir des agrégateurs d'un type nouveau (B2B2C) dont la cible serait institutionnelles (la tentation sera forte pour des raisons d'économie de proposer aux étudiants une part des enseignement sous la forme d'auto-formation)
- Et enfin les **plateformes d'infrastructures** qui proposent aux membres de la communauté universitaires des outils bureautiques communs, et surtout des systèmes de streaming et de communication. On doit y inclure des plateformes collaboratives comme *Github* qui sont amenées à jouer un rôle de plus en plus central dans les cursus et les pratiques d'enseignement et de recherche.

il dispose. Voilà qui perturbe de manière durable le processus d'évaluation et de recrutement, et naturellement exacerber la compétition et les jeux de pouvoir. L'effet de réputation s'aggrave, c'est aussi l'attractivité auprès des étudiants qui est concernée. Même si on peut condamner pour de bonnes raisons les classements, ils sont désormais opérants et institutionnalisés.

- Du côté des contenus (d'enseignement), et là où une grande partie de la Edtech se positionne la concurrence n'est à ce jour que marginale, l'offre est une offre de complément. Elle s'exerce aux marges mais pourrait se renforcer, pour des motifs de réduction des coûts, ou de monétisation si des solutions d'auto publications émergent sur le marché (pensons aux milliers de vidéos produites cette année dans le cadre du distanciel). Le pouvoir des universités se maintient cependant par le monopole de la diplomation pourvu qu'elles maintiennent leurs rangs.
- Pour les infrastructures, si dans de nombreuses universités les services de *Google* ou de *Microsoft* étaient déjà implantés via les solutions académiques, l'épidémie a rendu essentielle une fonction marginale des suites bureautique: celles de la visioconférence et du travail collaboratif, et en suscité une expérimentation de masse où le bricolage a été de rigueur. Si l'ensemble ne s'est pas effondré, la qualité de l'enseignement s'est tout de même dégradée. Mais dans un futur proche, cet épisode aura des conséquences prolongées : que ce soit du côté des étudiants, des enseignants et des administratifs, la mise à distance a été aussi la découverte de certains avantages, l'activité déplacée sur les plateformes ne va pas forcément refluer autant que l'épidémie.

Aujourd'hui l'enjeu n'est pas tant de platformiser les universités, très peu en ont les moyens, et ce mouvement ne concerne véritablement que les très grandes universités, que de les positionner dans cet espace et apprendre à y naviguer. De nombreux écueils apparaissent et apparaîtront, des tensions fortes déjà s'affirment. La première opposants ceux qui voient dans ce paysage des opportunités pour transformer les pratiques pédagogiques et de recherche, les autres souhaitant restaurer un pouvoir grignoté, celui de l'enseignant dans son amphithéâtre et du chercheur dans son laboratoire.

Ces tensions sont exacerbées par la nature même de la croissance des plateformes, dont la signature se caractérise par des lois puissance. Le monde des plateformes qui favorise les très grandes échelles et pourquoi un monde très inégal où très peu concentrent l'essentiel des bénéfices, et là plupart n'en obtiennent que des miettes. Cette loi de distribution générale se manifeste de multiples manières et joue à toutes les échelles, quelques exemples : une grande proportion des publications ne sont jamais citées, quelques titres dans un domaine seront cités par tous, les niveaux d'engagements tendent aussi à être extrêmement divers, la leçon des MOOC est qu'en accroissant la facilité d'accès, on accroît fortement l'attrition, même si des stratégies de distinction par la qualité des compléments, peut modérer l'effet (Taeuscher & Rothe, 2021). Il y a là tout les éléments d'une économie de superstars, qu'il s'agisse des individus ou des institutions.

Dans un tel univers, les stratégies sont largement ouvertes même si deux éléments sont essentiels : les politiques de marque pour répondre à la construction des réputations, la maîtrise de la relation à ses publics par la maîtrise de l'omnicanaliété. En toile de fond, la question de la productivité, d'un point de vue autant qualitatif que quantitatif est largement posée. Le monde nouveau ne sera pas forcément la victoire des uns sur les autres, mais résultera de la négociation des mondes entre eux ; d'un jeu progressif de propositions et de concessions, d'une construction graduelle et de tournants radicaux.

RÉFÉRENCES

- Benavent, C. (2016). *Plateformes : Sites collaboratifs, marketplaces, réseaux sociaux ... : comment ils influencent nos choix*. Fyp Éditions.
- Boudreau, K. J., & Hagiu, A. (2008). Platform Rules : Multi-Sided Platforms as Regulators. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1269966>
- Cusumano, M. A., Gawer, A., & Yoffie, D. B. (2019). *The business of platforms : Strategy in the age of digital competition, innovation, and power* (First edition). Harper Business, an imprint of HarperCollinsPublishers.
- Kingsley, D. A., & Kennan, M. A. (2015). Open Access : The Whipping Boy for Problems in Scholarly Publishing. *Communications of the Association for Information Systems*, 37. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.03714>
- Ritter, T., & Pedersen, C. L. (2020). Digitization capability and the digitalization of business models in business-to-business firms : Past, present, and future. *Industrial Marketing Management*, 86, 180-190. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.11.019>
- Rochet, J.-C., & Tirole, J. (2003). Platform Competition in Two-Sided Markets. *Journal of the European Economic Association*, 1(4), 990-1029. <https://doi.org/10.1162/154247603322493212>
- Taeuscher, K., & Rothe, H. (2021). Optimal distinctiveness in platform markets : Leveraging complementors as legitimacy buffers. *Strategic Management Journal*, 42(2), 435-461. <https://doi.org/10.1002/smj.3229>
- Thomas, L. D. W., Autio, E., & Gann, D. M. (2014). Architectural Leverage : Putting Platforms in Context. *Academy of Management Perspectives*, 28(2), 198-219. <https://doi.org/10.5465/amp.2011.0105>