

# Neutralité des plateformes

---

Réunir les conditions  
d'un environnement numérique  
ouvert et soutenable

Mai 2014



MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE  
DU REDRESSEMENT PRODUCTIF  
ET DU NUMÉRIQUE

# **Rapport du Conseil national du numérique sur la neutralité des plateformes**

remis au ministre de l'Économie,  
du Redressement productif et du Numérique  
et à la secrétaire d'État chargée du Numérique



# Sommaire

<b>Avis .....</b>	<b>5</b>
<b>Volet I - Renforcer l'effectivité des droits sur les plateformes numériques .....</b>	<b>11</b>
<b>Volet II - Garantir la loyauté du système des données .....</b>	<b>13</b>
<b>Volet III - Pas de compétitivité sans un investissement massif         dans les compétences et les connaissances .....</b>	<b>17</b>
<b>Volet IV - Créer les conditions pour l'émergence d'alternatives .....</b>	<b>19</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>23</b>
<b>Fiches thématiques .....</b>	<b>25</b>
Fiche 1 – Les ressources du droit au service de la neutralité .....	27
Fiche 2 – La loyauté et la soutenabilité du système des données .....	33
Fiche 3 – La neutralité positive : réunir les conditions d'un Internet ouvert.....	43
<b>Rapport d'analyse sur les écosystèmes de plateformes .....</b>	<b>49</b>
Lettre de saisine .....	109
Liste des personnalités auditionnées .....	111
Membres du groupe de travail.....	117



**Avis n°2014-2**  
**du Conseil national du numérique**  
**sur la neutralité des plateformes**



## Préambule

Par lettre du 3 juillet 2013, le Ministre de l'Économie et des Finances, le Ministre du Redressement productif et la Ministre déléguée en charge de l'Innovation, des Petites et Moyennes entreprises et de l'Économie numérique ont saisi le Conseil national du numérique (CNNum) sur deux questions : l'une portant sur la procédure conduite auprès de la Commission européenne à propos de Google ; l'autre concernant la poursuite de la réflexion entreprise par le CNNum sur la neutralité des plateformes.

Une concertation a été conduite de juillet à novembre 2013 par un groupe de travail composé de dix membres du Conseil. Elle a été organisée sous la forme de quatre vendredis contributifs, temps d'échange et de travail entre les membres du groupe de réflexion du Conseil et des personnalités extérieures reconnues pour leurs compétences ou leur implication sur le sujet. En parallèle, une série de consultations a été menée pour recueillir l'analyse d'économistes, de juristes et de praticiens du Web. L'avis et les documents qui l'accompagnent sont d'abord le fruit de ces sessions riches, qui ont impliqué toute la diversité des parties prenantes et regroupé plus d'une centaine de participants : représentants d'autorités publiques, représentants de grandes plateformes d'Internet, entreprises plaignantes dans la procédure relative à Google, groupements professionnels, entrepreneurs, avocats, chercheurs, etc.

Vu le travail réalisé par le groupe Plateformes du Conseil, piloté par Francis Jutand, membre du Conseil et composé de Benoît Thieulin, Président du Conseil, Serge Abiteboul, Nathalie Andrieux, Pascal Daloz, Nathalie Pujo, Lara Rouyrès, Nathalie Sonnac, Marc Tessier, membres du Conseil ; Jean-Baptiste Soufron, Secrétaire général, Yann Bonnet, Rapporteur général, Judith Herzog, Rapporteur adjoint, Charly Berthet, Rapporteur adjoint, avec l'aide de l'ensemble du Secrétariat général, le Conseil émet aujourd'hui un avis sur la neutralité des plateformes afin d'éclairer le gouvernement dans sa prise de décision.

Les préconisations élaborées par le CNNum proposent de répondre à la saisine à différents horizons d'action et de réflexion. À court terme, rendre effectif le principe de neutralité en utilisant les ressources du droit autant que celles propres aux dynamiques numériques. À moyen terme, organiser et réguler le système des données. À long terme, se doter des moyens de préparer l'avenir en termes de compétences, de connaissances, de créativité, d'innovation et d'expérimentation pour rester compétitif et garantir les éléments de notre souveraineté collective et individuelle.

Le Conseil n'a pas vocation à se substituer aux prérogatives des autorités compétentes ni à s'immiscer dans des échanges relevant de la vie des affaires. Mais son collègue entend, par les conclusions et recommandations de cet avis, participer au débat sur la préservation de conditions équitables pour les écosystèmes concernés. En conséquence, le Conseil a décidé d'inscrire les préoccupations relatives à Google au sein des considérations relatives à l'ensemble des plateformes. Celles-ci nourrissent quatre champs d'action prioritaires visant à réunir les conditions d'une garantie du principe de neutralité dans les écosystèmes de plateformes. Elles sont, pour le Conseil, un paramètre essentiel de la soutenabilité du modèle de développement de la société et de l'économie avec le numérique.

En complément de ces préconisations, le Conseil publie des fiches thématiques qui approfondissent certaines pistes de réflexion émanant du cours des travaux ; un rapport d'analyse, rédigé par Olivier Le Gall, Inspecteur des Finances et réalisé à partir du travail du CNNum et des nombreuses auditions et réunions ; et la restitution de l'ensemble de la concertation.



## Avis n°2014-2 du Conseil national du numérique

Étant entendu que,

Dès son premier avis (n°2013-1), le Conseil national du numérique a considéré la neutralité d'Internet comme un pilier pour l'exercice effectif de la liberté de communication et de la liberté d'entreprendre au XXI<sup>e</sup> siècle. À cette fin, les réseaux de communication ouverts au public sont considérés comme des infrastructures dont le rôle est essentiel, puisque la non-discrimination des informations qu'ils transmettent permet à chacun d'en être un consommateur autant qu'un contributeur.

Le Conseil relevait à cette occasion que la société numérique n'est pas seulement mise en action par des réseaux physiques mais aussi par un ensemble de services, parmi lesquels les plateformes occupent une place centrale.

En organisant la mise en relation entre offre et demande, les plateformes participent au développement du commerce et de l'économie. Elles se construisent pour la plupart autour d'une fonction d'usage massivement utilisée par les utilisateurs et deviennent ensuite un espace de rencontre entre une offre de produit ou de service et des clients potentiels. Apple, Amazon, Expedia, Facebook, Google, Microsoft, Netflix, Twitter, Yahoo!... proposent ainsi des espaces numériques d'intermédiation qui s'accompagnent de fonctionnalités de grande valeur. Elles donnent lieu à la création de nouveaux métiers et chaînes de valeur. Elles favorisent en outre l'innovation, directement ou par l'utilisation de leurs revenus en finançant ou en acquérant des entreprises innovantes.

Cette fonction de mise en relation offre aussi un support aux différentes formes d'interactions sociales entre les individus. Les opportunités sont d'autant plus larges que ces sociabilités évoluent, se sophistiquent et parfois s'enrichissent avec le développement de la société numérique : échanger des biens et des services, partager des informations et des connaissances, se fédérer et se mobiliser autour de projets, collaborer et créer, débattre et interpellier des décideurs, etc.

Les plateformes de services ont suivi une évolution différente des réseaux de communication, en ne connaissant pas l'étape des monopoles nationaux : le faible niveau d'investissement initial nécessaire a permis la constitution rapide de plateformes dominantes, sur des fonctions d'usage propices aux effets de réseau. Un pouvoir qui se maintient tant que cette émergence n'est pas contrariée politiquement ou industriellement.

**Parce qu'ils sont des vecteurs du développement du commerce, des catalyseurs d'innovation, qu'ils impulsent les interactions sociales dans la société numérique et compte tenu de leur puissance, le Conseil considère que ces acteurs ont un rôle crucial pour atteindre les objectifs de la neutralité d'Internet.**

En tant qu'intermédiaires, les plateformes peuvent mettre en relation, mais aussi s'interposer et parfois devenir les concurrentes de leurs propres clients. La position d'intermédiaire constitue un avantage concurrentiel de taille pour les plateformes : elle leur permet de collecter à cette occasion un grand nombre d'informations sur les relations entre les deux faces du marché et construisent une connaissance fine sur la consommation et les usages.

Cette configuration peut s'avérer problématique lorsque ces entreprises clientes sont entre-temps devenues dépendantes de la plateforme.

Après avoir créé de la valeur en rassemblant les usagers autour d'elles par des services d'accès (recherche d'informations, d'offres, mail, vidéo, etc.), et assuré leur monétisation – directe ou indirecte – en valorisant ces espaces de forte visibilité auprès des professionnels (référencement, régies), l'entrée dans cette troisième phase de développement est à l'origine de contestations, plaintes ou autres actions publiques, comme ce fut observé dans la grande distribution, les télécoms ou aujourd'hui avec le cas de la société Google au niveau européen.

Ces situations interrogent plus largement les principes encadrant la vie des affaires, dont l'application est rendue difficile du fait que l'environnement numérique est propice à la formation d'acteurs dominants à l'échelle mondiale et que ceux-ci deviennent, à mesure que les usages se déplacent en ligne, des débouchés critiques pour l'ensemble des secteurs d'activité tournés vers le consommateur.

Certaines plateformes ont su se démarquer par leur diversification sectorielle et la maîtrise de chaque point des canaux d'accès jusqu'aux utilisateurs : navigateurs, systèmes d'exploitation, terminaux et autres objets connectés, logistique, etc. Ce mode de croissance suppose d'importantes ressources, que peu d'entre elles peuvent mobiliser. La tendance est donc à la formation d'une poignée de grands environnements fonctionnant en silos séparés et recherchant l'autosuffisance. Pour leurs usagers et partenaires, le risque est alors de subir les dommages collatéraux de la concurrence qu'ils se livrent, en particulier par l'élévation du niveau de difficulté nécessaire pour sortir d'un environnement donné.

Plusieurs plateformes ont adopté des modèles de développement basés sur la constitution de véritables écosystèmes dont elles occupent le centre. Elles ouvrent pour cela des fonctionnalités sur lesquelles d'autres acteurs s'appuient pour développer leurs propres innovations : API (interfaces de programmation), kits de développement, *open source*, etc. Mais la stratégie de valorisation d'une plateforme peut l'amener à modifier les paramètres d'accès à son marché (conditions générales et techniques, algorithmes, API, etc.) alors même que ceux-ci peuvent être déterminants pour la survie d'entreprises tierces de son écosystème. Lorsque ces changements se produisent dans des conditions brutales, discriminatoires ou non transparentes, ils suscitent des inquiétudes légitimes quant aux intérêts des usagers et au maintien des conditions propices à l'innovation.

Beaucoup de ces plateformes, par leur rôle de prescripteurs, façonnent et déterminent les conditions d'accès aux informations, associant parfois utilité et opacité. Elles ne permettent pas toujours de déterminer facilement si ce qui est présenté relève de la publicité, d'une sélection algorithmique générique, d'une adaptation personnalisée ou d'une préférence pour l'offre de la plateforme hôte. Il est donc essentiel que leurs mécanismes de classement et d'éditorialisation soient présentés en toute transparence et lisibilité.

La force des plateformes tient en grande partie à leur capacité à multiplier les modes de valorisation des flux d'informations collectées auprès de leurs usagers. Les termes et le procédé de cet échange doivent impérativement respecter une obligation de loyauté. C'est une condition pour l'effectivité des droits des usagers sur leurs données, et pour qu'ils restent seuls maîtres des conséquences individuelles de leur utilisation. C'est aussi un

prérequis pour qu'ils puissent en retirer eux-mêmes des bénéfices. Mais une actualité récurrente a montré que les pratiques actuelles ne permettent pas d'atteindre ces objectifs.

L'ensemble de ces considérations a un impact décisif sur la soutenabilité de la société et de l'économie numériques. Elles appellent à poursuivre une ambition plus haute que la seule application des règles de bon comportement sur un marché.

**Les objectifs qui ont mené à la formulation du principe de neutralité doivent conduire à en tirer les conséquences pour les plateformes numériques : il est nécessaire de s'assurer que leur développement, bien qu'utile et innovant, ne tarisse pas les dynamiques de création, d'expression et d'échange sur Internet.**

**Mais il est tout aussi important de s'assurer de l'implication active des acteurs publics nationaux et européens dans la durée.** Les transformations induites par le numérique s'inscrivent dans le contexte global d'une société en mouvement : accélération des cycles d'innovation, disruption dans les modes de création de valeur, interrogations sur les formes futures de l'emploi, les modes de gouvernance, etc. Nous allons devoir nous adapter durablement à un environnement turbulent et ce paramètre doit s'inscrire au cœur des stratégies de transition numérique.

Dans cet objectif, la neutralité des plateformes peut être considérée sous deux aspects : un aspect classique défensif pour garantir les principes de liberté – notamment liberté d'expression, d'échange et d'accès aux données et contenus, et liberté de concurrence – et un aspect offensif pour développer dans le long terme le pouvoir des utilisateurs, le progrès économique et social, en créant les conditions de pluralité et d'innovation. Cette approche de la neutralité participe de la souveraineté dans sa définition globale, c'est-à-dire de la capacité d'agir et de choisir. Le Conseil invite à préserver et à développer les leviers d'action de la France et de l'Union européenne en ce sens, notamment dans le cadre des négociations internationales en cours.

**Ces éléments nourrissent quatre volets de recommandations, considérées comme prioritaires pour garantir le respect du principe de neutralité dans les écosystèmes de plateformes. L'ensemble de ces pistes d'action s'intègre pleinement dans le positionnement que devra adopter la France au sein de l'Union européenne, pour que celles-ci fassent partie des priorités de la prochaine équipe de la Commission européenne.** Elles s'adressent à des acteurs variés (législateurs, décideurs publics, société civile, écosystème, etc.). Le Conseil est prêt à les accompagner pour activer ces leviers.

## Sur ces attendus, le Conseil est d'avis de :

### Volet I - Renforcer l'effectivité des droits sur les plateformes numériques

**Les plateformes numériques ne sont pas des espaces de non-droit.** Par leur qualité d'intermédiaires et leur place dans le paysage numérique, elles exercent de fait un ascendant sur les relations entre usagers et producteurs de biens et de services. Bon nombre de difficultés soulevées par cette situation peuvent être traitées en exploitant au mieux les droits existants : consommation, commercial, concurrence, données, etc., et en faisant évoluer leur jurisprudence. Certaines spécificités nécessitent d'adapter le droit aux logiques écosystémiques propres aux plateformes : en particulier les effets d'échelle à dimension mondiale, la complexité multimodale des canaux numériques, leur évolution rapide et constante, leur technicité et les problèmes nouveaux liés à l'appropriation des données et des traces d'usages.

#### **Recommandation 1 – Mieux utiliser les possibilités du droit existant tout en réduisant l'incertitude juridique et économique**

- Adapter les rythmes d'intervention et les niveaux de sanction des autorités à la vitesse du marché et à la hauteur des dommages. Prendre notamment en compte l'impact des délais, la complexité des procédures et les éventuelles stratégies dilatoires.
- Assurer la coordination des autorités de régulation, de la justice, des commissions consultatives et des autres institutions d'accompagnement pour capitaliser sur les compétences et expertises déjà existantes.
- Assurer notamment un niveau d'information optimal quant aux dispositifs et recours relatifs aux relations plateforme-usagers ou plateforme-partenaires. Créer, sous une forme adaptée, un guichet d'information et de conseil pour améliorer l'information de tous et faire connaître les outils existants.

#### **Recommandation 2 – S'appuyer sur des agences de notation pour mesurer les niveaux de neutralité**

- Développer des agences de notation de la neutralité pour révéler les pratiques des plateformes et éclairer les usagers et partenaires dans leurs choix. Les doter de moyens d'enquête et d'observation pour les mettre en mesure de développer des indicateurs efficaces. Ces agences pourraient prendre plusieurs formes : publiques, privées, associatives ou basées sur la multitude (*crowd*) et la société civile.
- Adopter à cette fin des critères évolutifs, pour prendre en compte les mutations technologiques, économiques et les évolutions d'usages. En fédérant les acteurs concernés, mesurer par exemple la stabilité des API, la clarté des conditions

générales d'utilisation (CGU), l'interopérabilité, la portabilité, ou encore la bonne utilisation des données.

- Elles auront pour objectif de rééquilibrer le rapport de force en s'appuyant sur les dynamiques de la multitude (*crowd*) pour constituer un contrepoids fondé sur la réputation. Elles pourraient utiliser les opportunités offertes par les outils numériques pour mobiliser autour de cette démarche.
- Ces agences devront mettre à contribution les plateformes et l'ensemble des acteurs pour documenter les bonnes pratiques et participer à la définition de compromis viables.
- Leurs résultats pourraient être mis à disposition des financeurs privés et publics pour orienter leurs choix, ainsi que des entrepreneurs pour alimenter leurs décisions stratégiques. Ils pourraient être intégrés dans les critères de la commande publique pour valoriser la neutralité dans les projets soutenus par la France et l'Union européenne.

### **Recommandation 3 – Obtenir des garanties de transparence des plateformes à l'égard de leurs usagers et de leurs partenaires**

- Établir des standards d'information minimale en matière de tarifs, de teneur des conditions générales d'utilisation, d'existence de recours ou de dispositifs de conciliation.
- Définir également des standards de lisibilité, de compréhension, d'ergonomie et de simplicité de l'accès au droit dans la relation à la plateforme, pour rendre plus effectifs les droits des usagers.
- Définir des lignes directrices sur la transparence du fonctionnement des services proposés, notamment les algorithmes, pour permettre aux utilisateurs de distinguer facilement entre ce qui relève de la publicité ou de l'information ou de se rendre compte si une plateforme personnalise, favorise ou déprécie certains résultats.

### **Recommandation 4 – Obtenir des garanties de soutenabilité du modèle des plateformes**

- Instaurer des règles de stabilité vis-à-vis de leur écosystème en intégrant par exemple des délais minimaux d'information préalable pour éviter les évolutions trop brutales, comme en cas de changement de paramètres déterminants pour les activités d'entreprises tierces (changement brusque de CGU ou d'API).

## Volet II - Garantir la loyauté du système des données

Les données sont de natures très variées quant à leurs sources. Elles peuvent être produites par des individus, des groupes, des machines dans un cadre qui peut relever du privé ou du public, de la création de richesse marchande ou non marchande. Elles sont de plus en plus traitées, stockées, échangées, agglomérées. Elles sont devenues un *intrant essentiel* et un vecteur clef de la nouvelle économie et conduisent à la création de nouvelles chaînes de valeur.

Les plateformes prospèrent sur la récolte de cette matière première constituée et accessible, à laquelle s'ajoute un volume croissant de données personnelles et traces d'usages qui constituent une valeur de rendement qui croît avec le nombre d'utilisateurs et l'extension de l'espace de captation.

Leur nature même est aujourd'hui l'objet de profonds débats : biens inaliénables, bien communs, propriété privée transférable, droit d'usage ou d'utilisation. Elles ouvrent également de nombreuses considérations éthiques, économiques et de libertés fondamentales. **C'est un nouveau continent économique et social qu'il faut organiser, en veillant notamment au respect de principes essentiels pour assurer un développement soutenable.**

### **Recommandation 5 – Créer une obligation générale de loyauté sur l'utilisation de l'ensemble des données pour aller au-delà du seul principe de finalité**

- En réclamant la loyauté de l'ensemble des procédés de collecte, de traitement des données, des modes de recueil du consentement et des informations fournies à cet effet.
- En fournissant aux usagers et aux partenaires les moyens de s'assurer du respect des termes de l'engagement présenté.

### **Recommandation 6 – Garantir aux usagers la pleine maîtrise des données liées à leurs activités numériques et de leurs conséquences individuelles**

- Permettre d'exercer ce contrôle dans le temps, en imposant des limites de préemption pour le consentement donné à la collecte et à l'exploitation de certains types de données.
- Assurer une information claire et régulièrement mise à jour sur les usages secondaires des données, en particulier des informations « *profilées* » (mêmes non directement identifiantes), car elles peuvent avoir des conséquences pour les usagers.
- Expérimenter l'ouverture pour les usagers d'un droit effectif de regard et de contrôle mais aussi d'usage sur les données à caractère personnel qui les concernent.

- Accroître la transparence sur les marchés des *information brokers* (courtiers en données) en documentant la revente des données sous forme anonymisée et en rendant cette documentation accessible pour l'utilisateur.

#### **Recommandation 7 – Favoriser la fluidité des données**

- Imposer la portabilité et l'interopérabilité des données pour garantir la liberté et la pluralité d'usage, soutenir l'innovation et préserver la liberté de choix de l'utilisateur.
- Créer des catégories de données, de traitements ou de services d'intérêt général ou public pour lesquelles les plateformes pourraient avoir des obligations spécifiques, comme des obligations d'ouverture accrues, notamment en matière de santé publique, de sécurité, de patrimoine numérique, etc.

#### **Recommandation 8 – Au-delà des données personnelles, faire avancer la réflexion sur le cadre juridique des traces numériques d'usage et la création d'informations dérivées**

- Préciser leur statut juridique et leur cadre d'utilisation, notamment concernant les principes encadrant les données de trafic, de tendances, etc.
- Étudier leur impact en termes de création de valeur, de nouveaux modèles d'affaires et d'écosystème d'innovation.

## Google, un cas d'espèce

### *Apporter une réponse plus globale aux préoccupations en matière de distorsion de concurrence et de déloyauté du système des données*

**Compte tenu de sa puissance, Google est aujourd'hui à la fois un exemple, un partenaire et une menace pour les entreprises de la chaîne d'intermédiation.** Les recommandations de ce volet s'adressent à toutes les plateformes numériques qui s'appuient sur leur position d'intermédiaires pour contrôler la relation entre les deux faces du marché.

Google est une entreprise particulièrement dynamique et innovante qui s'est développée au niveau mondial grâce à un moteur de recherche et un modèle économique particulièrement efficaces, à partir desquels elle se diversifie aujourd'hui dans de nombreux pans de l'économie : grands usages numériques (contenus, mail, OS, terminaux mobiles, réseaux de communication), contrôle des flux (publicité, référencement), intermédiation métier (voyage, assurance, services), services sectoriels (information géographique, vie urbaine, automobile, domotique), etc. Sa puissance scientifique, technique et industrielle ainsi que sa dynamique économique et entrepreneuriale en font un acteur international majeur pour l'évolution globale de la société numérique.

**Les procédures *antitrust* conduites en Europe et dans le monde au sujet de Google cristallisent les difficultés d'application des schémas traditionnels du droit aux dynamiques écosystémiques des plateformes.**

Saisi en partie sur les pratiques de la société Google sur le marché, le Conseil national du numérique a choisi d'inscrire ces préoccupations au sein des considérations applicables à l'ensemble des plateformes. Le Conseil y invite à améliorer la compréhension des mécanismes économiques à la source de sa réussite, clarifier les éléments de régulation à mettre en place pour canaliser sa dynamique, afin qu'elle reste au service de l'innovation et des libertés et, enfin, améliorer la détection de ses abus.

Il est nécessaire de travailler avec Google pour assurer son respect des principes de *neutralité* et de *loyauté*. Sa stratégie d'anticipation doit également nous inciter à maintenir et développer un niveau élevé d'ambition, en investissant des secteurs tels que la réalité augmentée, les objets connectés, les véhicules autonomes, les systèmes d'information et de traitement massif de données ou l'intelligence artificielle.

**Ces préoccupations nourrissent l'ensemble des recommandations et doivent justifier une approche plus globale et pérenne que le seul spectre donné par la procédure *antitrust* conduite devant la Commission européenne.**



**Recommandation 9 – Considérer que les plateformes ont un rôle de prescripteur qui justifie des exigences accrues de transparence et d’information**

- S’assurer en conséquence que les différents mécanismes de classement et d’éditorialisation soient présentés en toute transparence, notamment les mécanismes qui conduisent à écarter spécifiquement certains contenus et informations des espaces de visibilité et à en privilégier d’autres.
- Documenter les bonnes pratiques et définir des lignes directrices à l’attention des grands moteurs de recherche pour déterminer facilement si ce qui est présenté relève de la publicité, d’une sélection algorithmique générique, d’une adaptation personnalisée ou d’une préférence pour l’offre de la plateforme hôte.
- S’assurer que les partenaires des grands moteurs de recherche ou acteurs du référencement soient en mesure de connaître les raisons d’un déréfèrement, d’une perte ou d’une dégradation des conditions d’accès à une API, et anticipent l’apparition ou les évolutions de tarifications.

**Recommandation 10 – Mieux appréhender les comportements des plateformes dominantes et les rapports de force avec leurs usagers et leurs partenaires**

- Préserver le caractère équitable de la relation avec leurs clients en s’assurant que les discriminations opérées dans les référencements soient justifiées par des considérations légitimes (qualité, personnalisation, etc.) et vérifiables par des tiers.
- Tirer parti de l’expérience des relations entre la grande distribution et les producteurs pour appréhender les logiques de « forts à faibles » propres à l’intermédiation et mieux régir les situations de concurrence entre les plateformes et certains de leurs usagers.
- Anticiper sur l’évolution et l’adaptation des concepts de « position dominante » ou de « facilité essentielle » pour prendre en compte les nouvelles formes de domination dans l’accès des tiers à leurs clients grâce à des stratégies d’intermédiation, la constitution de « silos », la création d’un écosystème de référence pour les partenaires, l’accumulation de données ou encore la constitution d’informations sur l’état du marché et les préférences des utilisateurs non duplicables.
- À mesure que les espaces de référencement commercial prennent le pas sur les « référencements organiques », s’assurer que ces mécanismes de sélection n’entraînent pas une hausse rédhitoire des coûts d’accès aux consommateurs, répercutée sur les prix ou, à terme, une réduction de la qualité et de la diversité du choix global et des conditions d’information.

## Volet III - Pas de compétitivité sans un investissement massif dans les compétences et les connaissances

La métamorphose numérique touche la société en profondeur et les plateformes mondiales deviennent d'importantes sources de production de richesse, mais aussi de création normative, économique, sociale et individuelle. L'expression « *code is law* » est d'autant plus exacte que la tendance actuelle est à la constitution d'une poignée d'environnements concurrents recherchant des positions dominantes pérennes par l'autosuffisance et la maîtrise globale de leur écosystème.

Pour entrer pleinement dans l'économie des plateformes, il est donc impératif de se doter et de développer des **compétences** et des **connaissances** en termes de prospective, de recherche, d'expertise, de conseil en sachant mobiliser à cette fin des équipes pluridisciplinaires (avis n°2013-3 sur la fiscalité du numérique). Pour que les fruits de ces efforts bénéficient à l'ensemble de la société, il importe qu'ils s'accompagnent d'une politique ambitieuse de littératie numérique des citoyens et des organisations.

### **Recommandation 11 – Développer notre connaissance et notre compréhension de la dynamique du numérique afin de défendre une approche stratégique**

- Lancer un programme de prospective et de recherche à long terme sur la métamorphose numérique et son impact dans les sphères économiques, sociales, culturelles. Il s'agit notamment de mieux anticiper les problématiques des secteurs en passe de numérisation.
- Lancer des activités d'étude, de stratégie et de conseil sur les évolutions et les opportunités économiques et juridiques au service de l'écosystème européen en les finançant au niveau de l'État ou en partenariat public privé.
- Favoriser la constitution d'expertises pluridisciplinaires sur les impacts cognitifs, sociaux et humains du numérique pour une meilleure identification des nœuds critiques d'évolution et des capacités d'agir.
- Lancer un programme de recherche spécifique sur la modélisation et la régulation économique et juridique des chaînes complexes et évolutives d'intermédiation numérique ainsi que sur les formes de création et de redistribution de la valeur autour des données.

### **Recommandation 12 – Mettre cette expertise au service de la littératie numérique des citoyens, des entreprises et des collectivités**

- Aider les entreprises, administrations et autres organisations à intégrer la dynamique de métamorphose numérique. Encourager et soutenir en particulier les initiatives et permettre aux usagers d'accroître la maîtrise de leur environnement numérique et de définir les conditions de leur accès à l'information.

- Informer les citoyens sur le fonctionnement des plateformes en introduisant les principes techniques qui sous-tendent leurs fonctionnalités essentielles dans les différents référentiels de littératie numérique. Mettre à disposition les assortiments d'outils nécessaires pour en permettre une expérimentation accessible au plus grand nombre.
- Assurer des débats publics de qualité sur le rôle des plateformes, leurs particularités techniques et économiques et leurs implications, pour en favoriser l'appropriation par les acteurs de la société civile.

## Volet IV - Créer les conditions pour l'émergence d'alternatives

L'Union européenne représente aujourd'hui 500 millions de citoyens et porte divers savoir-faire, cultures, et compétences sur lesquels elle peut s'appuyer pour être en position de force industrielle dans l'avenir numérique. Pour ne pas être réduites à de simples zones de consommation de solutions et contenus numériques, la France et l'Union européenne doivent affirmer une stratégie qui garantisse leurs valeurs sociales et individuelles et constitue un levier pour le développement économique numérique. La souveraineté, entendue ici comme la capacité de choisir le modèle de développement à suivre avec le numérique, implique de se donner les moyens de ce libre choix.

Une approche positive et active ne doit pas se fonder uniquement sur des restrictions de comportements vis-à-vis des opérateurs de télécommunication ou des plateformes. Elle justifie aussi une démarche active de la part des décideurs publics, pour réunir les conditions de sa pleine effectivité, participer à l'économie des plateformes et **restaurer l'équilibre des forces entre plateformes, États et usagers.**

En ce sens, le Conseil est d'avis que le maintien d'un espace numérique ouvert requiert l'adoption d'une approche positive et active de la neutralité, entendue comme un impératif pour le maintien d'un environnement propice à l'innovation et le progrès. Il s'agit de prévenir l'asphyxie du système face aux phénomènes oligopolistiques de multinationales dont le poids s'approche ou dépasse celui d'un État, mais dont les valeurs ne comprennent pas nécessairement des impératifs d'intérêt général ni des conditions de maintien de soutenabilité. L'écosystème des acteurs du numérique et de leur environnement doit rester contestable, innovant, compétitif et proactif. Cet objectif est d'autant plus difficile à atteindre que le secteur évolue vite et que de nouveaux acteurs dominants émergent régulièrement, complexifiant l'adoption de mesures de régulation à court terme.

Il est donc impératif de se doter des moyens pour être des acteurs créatifs et puissants de l'économie des plateformes et des écosystèmes d'innovation numérique, dans tous les secteurs d'activité. Nos stratégies industrielles doivent elles aussi enrichir les dynamiques de création, d'expression et d'échange sur Internet et accompagner la numérisation de tous les secteurs d'activité. Au niveau mondial, l'impact du numérique en général et des plateformes dominantes se fait sentir en particulier sur la vie économique, sociale, mais aussi culturelle et privée. Il est nécessaire de se donner les moyens de la souveraineté, c'est-à-dire des capacités de choisir et d'agir pour préserver la pluralité et la multiplicité des visions au niveau mondial.

### **Recommandation 13 – Favoriser le modèle de développement d'un numérique ouvert**

- Veiller au maintien de la diversité au sein des écosystèmes de création et d'innovation, en permettant le développement d'espaces neutres et ouverts. Pour ces projets, la création de valeur doit être un critère prioritaire d'éligibilité aux financements (notamment avant la monétisation des services).

- Favoriser la mise en place de solutions techniques nouvelles et de standards ouverts. Tirer parti du potentiel des logiques ouvertes pour impulser l'innovation : effets de diffusion, facilitation de la coopération, amplification de la capitalisation sur les contributions diverses, etc.
- Soutenir activement les initiatives de constitution de modèles d'affaires alternatifs. Par exemple, soutenir les solutions « *cross-platforms* » qui facilitent l'utilisation simultanée de services concurrents complémentaires, ou celles qui apportent une diversification des voies de la chaîne de valeur entre les services et leurs utilisateurs et le développement d'applications nouvelles dans l'économie sociale.
- Soutenir activement les initiatives des acteurs qui en amont de la chaîne de valeur reconstituent des liens directs entre les entreprises et leurs clients, notamment par la constitution de plateformes verticales, à partir de compétences métier ; ceci en particulier pour les acteurs issus de secteurs atomisés. En complément des approches sectorielles, soutenir les initiatives menées au niveau local qui tirent parti des atouts propres aux bassins économiques.

#### **Recommandation 14 – Porter au niveau international les valeurs européennes pour la construction d'une société numérique soutenable**

- **Assurer un cadre fiscal équitable pour garantir la contribution de tous à l'effort et au développement collectifs** (*avis CNum n°2013-3, sur la fiscalité du numérique*).
- **Garantir le respect des principes européens et nationaux par les contrats utilisés entre les plateformes et leurs partenaires en appliquant le principe du standard de protection local le plus élevé**, en s'assurant qu'une égalité de traitement est garantie aux citoyens, qu'ils utilisent une plateforme internationale ou une alternative locale.
- **Préserver la pluralité d'opinion et la diversité culturelle à toutes les échelles.**
- **Porter la conception européenne de la neutralité d'Internet dans les instances de gouvernance internationales et investir activement les espaces où se construisent les normes et les protocoles de demain** (*avis n°2014-1 du CNum sur le volet numérique du projet de Partenariat Transatlantique de Commerce et d'Investissement*)
  - Affirmer des principes directeurs applicables aux procédés de normalisation et de standardisation, afin que les futurs standards technologiques clefs pour le numérique soient développés en cohérence avec le principe de neutralité d'Internet. Anticiper notamment les effets de préemption préjudiciables : mobile, objets connectés, villes intelligentes, éducation, santé, etc.
  - Ouvrir le dialogue international sur la gouvernance du numérique à la question des données de tout type.

- Participer activement à l'élaboration d'un cadre juridique respectueux de l'équilibre entre la sécurité collective et le respect des libertés ; privilégier l'adoption de normes communes via des instances internationales.

**L'ensemble de ces pistes d'action a vocation à faire partie des futures priorités de la Commission européenne et des prochains débats qui animeront la modernisation du cadre de la gouvernance mondiale du numérique. Il appartient aux acteurs de l'écosystème de s'en saisir pour structurer leur réponse à ces enjeux. Le CNNum est prêt à les accompagner pour identifier les entités compétentes, décliner ses préconisations et activer ces leviers d'action.**



# Annexes

Fiches thématiques.....	25
Les écosystèmes de plateformes.....	49

Les comptes rendus de la concertation peuvent être consultés sur  
[www.cnumerique.fr/plateformes](http://www.cnumerique.fr/plateformes)





# Fiches thématiques

En complément de son avis, le Conseil national du numérique formule plusieurs pistes de réflexion déclinant ses préconisations sur la neutralité des écosystèmes de plateformes. Regroupées dans 3 fiches thématiques, elles ont vocation à éclairer l'avis sans toutefois s'y substituer. Elles sont autant d'axes conceptuels forts ressortis au long des travaux du groupe et de la concertation.

Ces éléments participent d'une démarche de pédagogie et d'ouverture dans laquelle s'inscrit la méthodologie de travail du Conseil national du numérique.

## Sommaire :

Notice introductive .....	26
Fiche 1 – Les ressources du droit au service de la neutralité .....	27
Fiche 2 – La loyauté et la soutenabilité du système des données .....	33
Fiche 3 – La neutralité positive : réunir les conditions d'un Internet ouvert.....	42

## Notice introductive

**La saisine :** en juillet 2013, le Conseil national du numérique a été saisi par le Ministre de l'Économie et des Finances, le Ministre du Redressement productif et la Ministre déléguée en charge de l'Innovation, des Petites et Moyennes entreprises et de l'Économie numérique. Dans leur lettre de saisine, les ministres sollicitaient l'organisation d'une concertation autour des engagements soumis par Google à la Commission européenne et l'approfondissement de sa réflexion sur l'application du principe de neutralité dans les écosystèmes de plateformes.

**Le contexte :** cette saisine est intervenue dans le cadre du lancement de plusieurs procédures *antitrust* concernant Google dans le monde, notamment aux États-Unis et en Europe. Les plateformes d'intermédiation, d'envergure mondiale pour la plupart, connaissent également une montée des inquiétudes, de la part des utilisateurs comme des acteurs publics, sur leur capacité à respecter les principes de protection de la vie privée, ainsi que les règles de fiscalité et de droit de la concurrence.

**Les enjeux pour les acteurs publics :** décliner le pendant de la neutralité d'Internet sur les plateformes en se dotant d'un appareil juridique cohérent, compte tenu de la transversalité du numérique ; s'équiper conceptuellement et économiquement pour accompagner les dynamiques à l'œuvre.

### Définition proposée de la neutralité

**La neutralité d'Internet** repose sur le principe d'une gestion non discriminatoire des flux d'informations circulant dans ses infrastructures. Elle vise la protection de l'innovation, de la liberté d'expression, et l'accès égal de tous aux informations et services disponibles.

**Le pendant de la neutralité d'Internet pour les plateformes** ne doit pas seulement viser à protéger le bien-être des consommateurs. Il doit s'attacher à garantir que le rôle de catalyseur d'innovation, de création, d'expression et d'échange d'Internet ne soit pas appauvri par des stratégies de développement aux effets d'enfermement.

Elle se matérialise par :

- **La transparence et la loyauté des modes de collecte, de traitement et de restitution de l'information ;**
- **La non-discrimination entre les formes d'expression et de contenus partagés ;**
- **La non-discrimination des conditions économiques d'accès aux plateformes ;**
- **La non-discrimination des conditions d'interopérabilité avec les plateformes ;**
- **Une information sans propriétaire.**

# Les ressources du droit au service de la neutralité

## Quel est l'objectif ?

Les termes de la libre concurrence ont donné lieu à de nombreuses normes historiques. Dans le développement du numérique, elles se traduisent pour l'essentiel dans le droit de la concurrence, le droit commercial, le droit de la consommation et le droit des données. A la suite de la concertation menée avec les parties prenantes de l'écosystème, le Conseil national du numérique préconise d'**utiliser ces ressources juridiques** et les outils de régulation existants, et d'**adapter leur cadre et leurs modalités** aux dynamiques spécifiques du numérique et aux nouveaux espaces de droit que sont les plateformes.

### a) La distinction entre rentes inscrites dans l'innovation et celles déconnectées des mérites

Les grandes plateformes soulèvent des questions classiques en économie de la concurrence : risques d'abus de position dominante, logiques prédatrices, restrictions verticales, etc.

**Ces questionnements se font toutefois plus vifs dans les écosystèmes de plateformes**, car ils sont accentués par une tendance rapide et discontinue à la formation d'environnements oligopolistiques, compte tenu d'effets de réseau.

**Cette situation contraste avec le rythme plus lent des outils de contrôle existants**, en particulier lorsqu'ils s'inscrivent dans une démarche *a posteriori*. L'évolution rapide et permanente d'Internet ajoute à cette lenteur une difficulté structurelle à anticiper la formation des positions dominantes et la trajectoire des écosystèmes: avant qu'un acteur n'atteigne la masse critique, il n'y a pas matière à surveiller – au-delà, il est souvent trop tard. L'analyse des situations de domination est d'autant moins évidente que la concurrence est en principe « à portée de clic »<sup>1</sup>.

**En organisant l'externalisation ouverte de leur valorisation, les plateformes font reposer la force de leur modèle d'affaires sur la « multitude »** : s'ils ne paient pas directement pour utiliser les services des plateformes, les usagers contribuent directement à la valorisation de celles-ci par leurs attentions, leurs contributions de contenus divers et les informations qu'ils fournissent sur eux-mêmes.

**La régulation ne doit pas négliger l'impact de ces nouveaux modèles de création de valeur**. La doctrine mise sur pied pour gérer les situations de domination devra certainement évoluer pour faire face à ces spécificités et être en mesure d'opérer une distinction entre les rentes qui récompensent l'innovation et celles qui sont déconnectées des mérites.

---

<sup>1</sup> En référence à l'absence de restrictions insurmontables pour le changement d'environnement par les usagers d'une plateforme, ou « faible *churn* ».

---

## Pistes de réflexion

- **L'adaptation de la notion de position dominante** au-delà du critère des parts de marché, pour prendre en compte plus généralement le pouvoir d'un acteur d'évincer ou de nuire à l'innovation : maîtrise de ressources-clé, de points critiques d'accès, de visibilité, d'information, etc.). Les outils conceptuels sur lesquels repose la régulation devront aussi intégrer le fait qu'aujourd'hui une plateforme constitue parfois elle-même un marché. Certains experts de l'OCDE recommandent par exemple de considérer qu'une entreprise de l'économie numérique est dominante si aucun concurrent n'a remis en question son *leadership* depuis 5 ans et qu'elle réalise des bénéfices<sup>2</sup>.
- **L'évolution des concepts de « facilité essentielle »<sup>3</sup> et d' « effets de réseau »**, adaptés à l'ère numérique. La rente est légitime lorsqu'une position est acquise par les mérites. En cela, les efforts d'innovation menés par les acteurs doivent être encouragés. C'est ce qui fonde la protection de cette rente par le droit de la propriété intellectuelle mais c'est aussi ce qui justifie que les politiques de concurrence lui appliquent parfois des limitations. À cette fin, la théorie des facilités essentielles est un outil privilégié puisqu'il garantit aux acteurs un accès équitable aux ressources détenues par un acteur, lorsqu'elles sont essentielles pour l'entrée sur un marché. Mais ce concept a toujours peiné à s'appliquer aux ressources qui ne sont pas des « *infrastructures* » à proprement parler.
- **La clarification des conditions de conformité des modèles de monétisation indirecte** vis-à-vis des règles de concurrence : la concertation menée par le CNNum a montré que le problème principal n'est pas tant l'opposition entre modèles gratuits et payants, mais plutôt l'existence implicite de modèles « gratuits subventionnés » et de marchés bifaces, propres aux modèles d'affaires des plateformes. Il s'agirait ainsi de pouvoir détecter les pratiques tarifaires nuisibles en l'absence de signaux de prix à analyser, et de présenter de manière plus transparente les termes de la relation économique entre plateformes et usagers soient présentés (**voir aussi Fiche n°2 - La loyauté des systèmes de données**).
- La création de compétences de mesure, de test et d'analyse pour **faciliter la définition, la détection et la qualification des abus** et assurer l'instruction et le suivi du traitement apportés à ces abus (engagements, remèdes, etc.).
- **La création d'une interdiction de toute forme de discrimination à l'égard des acteurs partenaires et usagers**, qui ne soit pas justifiée par des impératifs de protection des droits, de qualité du service ou par des raisons économiques légitimes. Certains contributeurs font remarquer qu'il apparaît difficile de garantir que la plateforme ne favorisera pas ses propres contenus<sup>4</sup> autrement qu'en imposant **la séparation des fonctionnalités d'hébergement et d'édition**. Pour ceux-ci, il s'agit de l'unique manière de garantir à terme une liberté de choix pour les utilisateurs et une concurrence apaisée.

---

<sup>2</sup> Rapport de l'OCDE, « *The Digital Economy* », 2012.

<sup>3</sup> La notion de facilité essentielle recouvre l'ensemble des installations (matérielles ou non) détenues par une entreprise dominante, qui s'avèrent non aisément reproductibles et dont l'accès est indispensable aux tiers pour exercer leur activité sur le marché.

<sup>4</sup> Un moteur de recherche généraliste ou un app store favorisant ses propres services ou contenus, par exemple

- **Le principe d'égalité d'accès des partenaires devenus concurrents** de plateformes incontournables. Ce principe pourrait trouver à s'appliquer en particulier à la disponibilité des espaces et services de référencement préférentiels ainsi qu'aux conditions économiques d'accès.

## b) Réinvestir le droit commercial pour remédier aux limites des outils de concurrence

Contrairement au droit de la concurrence, les règles du commerce tranchent les litiges entre acteurs et se traitent auprès des tribunaux judiciaires. Appliquées aux plateformes, ces règles ne supposent pas de contraintes de définition de marché, de caractérisation d'une position dominante et de l'effet anticoncurrentiel d'une pratique sur le marché et se concentrent davantage sur la nature des relations entre entreprises.

Le législateur pourrait envisager de réinvestir le droit commercial et le corps de règles relatif aux « *pratiques restrictives de concurrence* »<sup>5</sup> en misant sur leur plasticité et en les adaptant aux dynamiques des plateformes.

---

### Pistes de réflexion

- **La clarification des conditions minimales de « morale commerciale » dans les relations entre les plateformes et leurs partenaires.** Ces conditions gagneraient notamment à être précisées en matière d'échanges d'informations et de données, de référencement, de conditions d'accès aux API, et de tarification. Les contributeurs de la concertation du CNNum ont émis le besoin de mettre à la disposition des acteurs des référentiels de clauses autorisées ou interdites.
- **L'identification, la valorisation et la diffusion des bonnes pratiques avec l'aide des parties prenantes, en leur conférant le cas échéant une valeur contraignante.** Ces référentiels précités pourraient être actualisés périodiquement pour intégrer les changements substantiels. Pour encadrer le recours aux exclusivités contractuelles, la Commission européenne fournit par exemple des lignes directrices déclinant l'application de principes sur des exemples concrets<sup>6</sup>.
- **La création d'un réseau européen des entités en charge de l'examen des pratiques commerciales** (à l'image de la Commission d'examen des pratiques commerciales en France<sup>7</sup>), dotées de pouvoirs d'information sur le marché du même niveau de ceux des Autorités de Régulation des Communications Électroniques et des Postes.

<sup>5</sup> Le droit français comprend un champ de règles portant sur les "pratiques restrictives de concurrence", inséré au titre IV du Livre IV du Code de commerce ainsi que sur le droit de la concurrence déloyale, bâti essentiellement sur le fondement du droit commun de la responsabilité civile. Ces deux branches sont parfois qualifiées de "petit droit de la concurrence", par opposition au "grand droit de la concurrence" qui se concentre sur les effets des pratiques sur le marché. Voir la description fournie par Wikipédia : [http://fr.wikipedia.org/wiki/Droit\\_de\\_la\\_concurrence](http://fr.wikipedia.org/wiki/Droit_de_la_concurrence)

<sup>6</sup> Voir notamment le Règlement n°330/2010 de la Commission européenne et les lignes directrices associées sur les conditions d'exemption des restrictions verticales.

<sup>7</sup> <http://www.economie.gouv.fr/cepc>

## c) L'utilisation optimale des outils de protection du consommateur

Le droit de la consommation contient un large spectre d'outils visant à protéger les consommateurs contre les dérives issues de l'asymétrie de pouvoir vis-à-vis des professionnels, sur les plans informationnels et économiques. Il gagnerait à être adapté aux logiques propres aux environnements numériques.

---

### Pistes de réflexion

- **L'édiction de conditions générales d'utilisation accessibles et visibles** : en regroupant par exemple les conditions communes à la plupart des services dans un effort de standardisation. *A minima*, il serait utile de définir – avec l'aide des professionnels – des guides de bonnes pratiques sur le *design* de l'information et de l'accès aux droits dans les rapports usagers-plateformes, dans un objectif d'ergonomie.
- **L'amélioration du système des *class actions* pour accroître son effectivité dans l'environnement numérique** : la loi dite « *Hamon* » sur la consommation<sup>8</sup>, promulguée le 17 mars 2014, dote la France d'une nouvelle procédure d'action de groupe. En permettant de regrouper des intérêts atomisés, elle vise à rétablir un rapport de force favorable au consommateur dans l'exercice de ses droits. Mais elle n'a vocation qu'à indemniser les préjudices d'ordre patrimonial et ne peut être introduite devant les tribunaux de grande instance que par une association de consommateurs nationalement agréée. Elle s'éloigne en cela de l'ambition européenne qui préconisait un champ d'application plus large que les seuls champs de la concurrence et de la consommation, comprenant notamment celui des données à caractère personnel.
- **La clarification des principes encadrant le recours aux clauses d'élection de loi étrangère et des clauses attributives de compétences à une juridiction étrangère dans les rapports plateformes-usagers**, qu'ils soient ou non considérés comme des consommateurs. Les travaux ont plus généralement fait ressortir un besoin fort de clarification pour l'application du droit international privé aux activités des plateformes numériques.

## d) L'observation et la mise en lumière des bonnes pratiques

La vitesse d'évolution et l'imprévisibilité des écosystèmes de plateformes rendent difficile l'application des outils normatifs et des instruments de régulation. L'édiction de bonnes pratiques est un vecteur efficace pour la souplesse du droit, en permettant d'associer les acteurs qui en sont les destinataires.

---

<sup>8</sup> Loi n°2014-344 du 17 mars 2014 relative à la consommation : <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000028738036&categorieLien=id>

---

## Pistes de réflexion

- **Des réseaux d'observation des bonnes pratiques et de notation de la neutralité des plateformes** pourraient s'intéresser à la fois à la soutenabilité des comportements des plateformes vis-à-vis de leurs partenaires (développeurs, éditeurs, clients, usagers, etc.) et à leur loyauté vis-à-vis des internautes. Ceci, en évaluant par exemple :
  - la stabilité des conditions d'accès aux APIs ;
  - la stabilité, la clarté et le caractère équilibré des conditions générales d'utilisation (CGU) des services, en particulier quant aux données personnelles ;
  - les mesures de portabilité des éléments du patrimoine numérique de l'utilisateur détenu sur une plateforme, ou au contraire l'élévation des barrières à la sortie ;
  - la transparence sur l'existence de biais dans les mécanismes de référencement ;
  - la soumission des services d'une plateforme à ses propres critères de pertinence dans son référencement.
- **Elles pourraient également être chargées d'analyser précisément les risques de l'intermédiation pour les différents secteurs, en prenant en compte la trajectoire globale du numérique**, notamment demain en direction des objets connectés. Il sera nécessaire à plus long terme de déterminer si les échanges économiques entre plateformes et utilisateurs forment un jeu à somme nulle, ou à défaut, en faveur de qui joue l'asymétrie.
- **Ces missions pourraient tirer parti de la « multitude »**, en bénéficiant des contributions de larges réseaux d'observateurs pour identifier les meilleurs critères de notation et mettre en lumière les bonnes pratiques. De nombreuses initiatives en ce sens émergent et gagneraient à être mises en lumière et fédérées.

## Où s'inspirer ?

*Aux États-Unis, la FTC s'écarte d'une approche « en silo »  
en rappelant à Facebook ses obligations en termes de vie privée  
à l'occasion de l'exercice de ses missions de contrôle des concentrations*

Lors du rachat de Whatsapp par Facebook, la *Federal Trade Commission* en avait profité pour rappeler au réseau social ses engagements en matière de gestion des données personnelles. La condition est importante au vu des possibilités offertes par le croisement des données issues des deux services (Whatsapp a récemment annoncé avoir dépassé le seuil des 500 millions d'utilisateurs). À l'appui de sa démarche, la FTC avait rédigé une lettre<sup>9</sup> à l'attention des deux sociétés, rappelant que tout manquement aux règles concernant le consentement des utilisateurs sera sévèrement puni. La FTC rappelle ici les charges pesant sur Facebook depuis 2012, notamment l'obligation de réaliser des audits sur une durée de 20 ans<sup>10</sup>.

<sup>9</sup> Voir notamment : <http://www.ftc.gov/public-statements/2014/04/letter-jessica-l-rich-director-federal-trade-commission-bureau-consumer>

<sup>10</sup> A la suite de plaintes relatives à la confidentialité, une enquête avait été engagée fin 2009 par la FTC. Un accord avait alors été trouvé avec le réseau social : pendant une durée de 20 ans, Facebook fera l'objet d'audits indépendants pour vérifier qu'il se conforme aux termes de l'accord. Facebook risque une amende de 16 000 dollars pour chaque infraction constatée.



>> La FTC, organisme en charge du commerce américain, n'hésite pas à prendre position sur les mesures de régulation des échanges de données personnelles entre WhatsApp et Facebook. Cette approche participe d'une adresse globale des enjeux et semble particulièrement adaptée dans un contexte de porosité forte entre les dimensions personnelles et économiques des données.

#### *La FTC pose des exigences de transparence précises aux moteurs de recherche*

En juin 2013, la FTC a publié une mise à jour de ses *Search Engine Ad Disclosure guidelines* de 2002 après avoir constaté une baisse de conformité depuis quelque temps sur les dispositifs permettant aux utilisateurs de faire clairement la différence entre liens naturels et commerciaux. Elle cite notamment une étude qui pointe que près de la moitié des utilisateurs (US) ne s'aperçoit pas de la présence de liens commerciaux parmi les résultats de recherche.

>> La FTC y précise des exigences détaillées en termes de signes visuels, labellisations ou autre techniques pour prévenir une confusion chez les utilisateurs entre résultats organiques et publicitaires dans le référencement.

#### *"Terms of Service : Didn't Read" (ToS;DR) vulgarise les CGU*

ToS;DR est l'une des nombreuses initiatives qui se donne pour mission de pallier la longueur excessive et à l'illisibilité pour les non juristes des CGU de la plupart des grands services du web.

>> Il en propose des versions synthétiques et les note de A à E en fonction de critères relatifs au respect des droits des personnes. Il se matérialise sous forme de *plug-in* pour navigateurs Internet. Voir : [www.tosdr.org](http://www.tosdr.org)

## Loyauté et soutenabilité du système des données

### Quel est l'objectif ?

**Un nouveau système de données** - Les données sont de plus en plus volumineuses, numérisées, traitées, stockées, échangées, agglomérées et transformées. Elles constituent des richesses marchandes ou non-marchandes et organisent de nouvelles chaînes de valeur. Cette masse de données s'agrège dans un système global, qui comprend l'importante chaîne d'acteurs et des techniques de collecte, d'enrichissement et de répartition de l'information. Si l'étendue du phénomène du « *Big data* » est encore inconnue, il est nécessaire de **poser les principes permettant d'encadrer ce nouveau continent économique et social de création de richesse et de valeur.**

### a) L'ingénierie du consentement au cœur de la régulation

**Les modes de restitution de l'information doivent être loyaux.** Cette approche<sup>12</sup> revient à considérer les plateformes dans leur rôle de **conseil** (« *advisers* »)<sup>13</sup> : une plateforme se montre déloyale lorsqu'intervient un désalignement entre son intérêt propre et celui de son utilisateur<sup>14</sup>.

**La loyauté fonde la validité du consentement de l'utilisateur** puisqu'elle permet un consentement éclairé. En conséquence, l'information communiquée aux internautes sur l'utilisation qui est faite de leurs données devrait être élaborée sur la base d'un niveau de compréhension accessible à tout utilisateur raisonnablement avisé. **L'impératif de loyauté** implique aussi que les critères de pertinence et les principes régissant le fonctionnement des algorithmes soient explicités aux utilisateurs dans une démarche de littératie numérique.

#### Entre « *utilities* » et éditeur : deux approches à éviter

Les débats récents sur la neutralité des plateformes tendent à se polariser autour de deux approches en partie incomplètes. La première considère ces plateformes devenues incontournables comme des « *utilities* » dont il faudrait encadrer les *biais* (dans le référencement notamment). La seconde s'attache à qualifier ces plateformes d'éditeurs. La première option peine à s'appliquer à des systèmes de référencement de type algorithmiques – qui sont biaisés par essence –, dans la mesure où un produit informationnel « *neutre* »<sup>11</sup> est difficilement concevable. L'autre hypothèse se heurte à la liberté de l'éditeur dans ses choix éditoriaux. Pour cette raison, le pivot hébergeur-éditeur peut sembler dépassé dans son application aux grandes plateformes, qui fusionnent bien souvent les deux notions.

<sup>11</sup> Une indexation brute, sans classement, des résultats de recherche n'aurait qu'un intérêt moindre.

<sup>12</sup> Cette grille d'analyse prend appui sur les réflexions de théoriciens comme James Grimmelman (« *Speech Engines* », Université du Maryland, 7 avril 2013).

<sup>13</sup> Cette approche doit être distinguée d'une critique focalisée sur les différentes formes de personnalisation des résultats de recherche, de suggestion de contenus et d'offres. Lorsqu'elles sont dirigées dans l'intérêt de l'utilisateur, elles sont l'une des plus fortes sources de valeur ajoutée sur le Web.

<sup>14</sup> C'est le cas lorsque la promesse de l'algorithme n'est pas respectée : par exemple quand un moteur fausse délibérément son algorithme au préjudice d'un acteur. Par exemple si dans les suggestions présentées comme liées aux préférences inférées de l'utilisateur, un acteur recommande en réalité les biens dont il doit écouler le stock plutôt que ceux qui coïncident le plus avec ses affinités.

Les algorithmes, API et systèmes de données devraient expliciter leur fonctionnement au travers de CGU et fiches d'information lisibles et ergonomiques. Mais le consentement éclairé des utilisateurs nécessitera la mise en place de moyens plus opérationnels pour garantir l'autonomie de la volonté des usagers tout au long de leur relation avec les plateformes.

---

## Pistes de réflexion

- **Une protection *by design* intégrant la performativité du système des données** : « *le principe de loyauté doit transparaître des lignes de code* » et la réalité de cet engagement doit pouvoir être vérifiable visuellement. Le concept de « ***privacy by design*** »<sup>15</sup>, par exemple, est une condition pour l'implémentation de certaines règles relatives à la vie privée : c'est le cas du « *droit à l'oubli* » qui doit être pensé en amont de la conception du service pour une application effective.
- **La possibilité pour l'utilisateur d'exprimer son consentement de façon régulière et renouvelable** : alors que certains acteurs se voient imposer une obligation de conservation des données sur des périodes déterminées, il est difficilement concevable que les usagers accordent leur consentement une fois pour toutes et pour tous les services. Cette préconisation pourrait se traduire par **un droit à l'effacement** cyclique de l'ensemble des données détenues par la plateforme, qui suivrait un rythme de *péremption* moyen des données. L'utilisateur pourrait aussi bénéficier d'un droit de regard sur les destinataires des informations collectées et leurs usages.
- **L'interdiction des pratiques qui conditionnent l'utilisation d'un service à toutes les formes de collecte lorsqu'elles ne sont pas nécessaires au bon fonctionnement dudit service**. Cette interdiction pourrait s'accompagner d'une mise en lumière des démarches permettant aux internautes de distribuer ce consentement en fonction des différents services, finalités, destinataires de la collecte.

---

<sup>15</sup> Il consiste à prendre en compte et respecter les principes liés à la protection de la vie privée dès la conception des produits et services et tout au long du cycle de vie de la technologie concernée

### Google, le https et l'opportunisme dans le respect de la vie privée

Lorsque, dans son navigateur, un internaute utilise un lien pour aller d'une page d'un site A à celle d'un site B, ce dernier reçoit l'URL de la page du site A. Quand le site référent est un moteur de recherche, les outils d'analyse de trafic (tels que *Google Analytics*) récupèrent parmi ces paramètres la requête, *i.e.* les termes de recherche rentrés par l'internaute.

Cette technique du « *referrer* » est très utile au webmaster du site B, qui peut identifier précisément la provenance du visiteur et connaître les mots-clés générateurs de trafic. Depuis quelque temps, toutefois, Google impose progressivement sa recherche sécurisée (*https*) à tous ses utilisateurs. Cela a pour effet d'empêcher les webmasters d'avoir accès à ces informations. L'argument principal avancé par l'entreprise consiste à dire que ces termes de recherche peuvent porter atteinte au respect de la vie privée car ces informations sont susceptibles de contenir des données personnelles.

Participant d'une démarche de protection, la position de Google est difficilement contestable. Pour autant, il est un cas où l'entreprise accepte de divulguer ces informations : si les webmasters achètent des publicités dans le cadre de campagnes AdWords. Certains contributeurs se sont insurgés d'un opportunisme en matière de vie privée, dénonçant une protection qui s'effacerait devant les intérêts commerciaux.

## b) La littératie numérique des citoyens, des acteurs privés et publics, condition de l'équilibre des pouvoirs

Afin de rééquilibrer le rapport de force entre citoyens, acteurs publics et privés, un effort de littératie doit être enclenché pour permettre aux individus et organisations civiles de s'impliquer dans la société de l'information, ses débats et ses prises de décision. Il existe un véritable enjeu à rendre accessibles les débats, prérequis indispensable à l'émergence d'une citoyenneté numérique.

### Pistes de réflexion

- **La sensibilisation du consommateur, de l'utilisateur, du citoyen** aux différents principes de fonctionnement des plateformes, leurs politiques économiques, juridiques, techniques, les implications qu'ils peuvent avoir pour eux-mêmes mais aussi les opportunités qu'ils peuvent en tirer. Cette sensibilisation pourrait passer en grande partie par les associations, sur lesquelles il faut s'appuyer en les aidant à observer le comportement des plateformes.
- **L'accroissement de la littératie dans les entreprises** : signaler l'importance pour les acteurs intermédiés – ou en passe de l'être – de regagner la maîtrise de leurs canaux d'accès à l'utilisateur final et de leur approvisionnement en informations sur le marché. Une sensibilisation plus globale aux enjeux du maintien de leur indépendance numérique s'avère nécessaire pour éviter notamment le sous-traitement complet des compétences numériques, devenues clés pour la survie de leurs activités (SEO, e-CRM, etc.), et préférer des partenariats avec plusieurs acteurs plutôt qu'avec un seul grand intermédiaire pour leurs débouchés numériques.

## c) Les bases d'une répartition équitable de la valeur des données

**Le rôle des données, en tant qu'*intran*t de l'économie des plateformes doit être approfondi.**

- **Parce que les plateformes structurent aujourd'hui les marchés d'intermédiation et qu'elles alimenteront demain tout le reste de l'économie** : on sait désormais que les données sous-tendent un fort enjeu économique<sup>16</sup> puisque leur exploitation est à la base des modèles économiques des différentes plateformes. Nombreux leur prêtent également un potentiel considérable dans l'observation de la société sur elle-même et dans l'amélioration des politiques publiques.
- **Parce que l'information est un pouvoir** : ce fait n'a pas attendu l'arrivée du numérique pour être éprouvé, mais l'augmentation massive des capacités de collecte, de retraitements et de stockage, exacerbe les craintes de concentration de l'information et de ses moyens de production.

**Les enjeux sont majeurs et l'incertitude importante** : un régime « *économique* » des données est-il possible et compatible avec les impératifs de protection des libertés fondamentales ? La catégorisation économique des données doit-elle être un objet politique ? Peut-on appliquer des critères dès aujourd'hui, et par quel procédé respectueux de l'esprit démocratique ? Ces questions sont intrinsèquement liées à un enjeu plus général d'adaptation des modes de gouvernance et de régulation au rythme et à la transversalité du numérique. On identifie aujourd'hui deux inquiétudes :

- **Des asymétries entre plateformes et usagers** : aujourd'hui, les problèmes résident non seulement dans les méthodes abusives de collecte, de conservation et d'usage des données, notamment lorsqu'elles circulent hors des frontières ; mais aussi lorsque la plateforme détient beaucoup plus d'informations sur ses utilisateurs qu'ils n'en disposent eux-mêmes.
- **Des asymétries entre les plateformes et leurs partenaires** : certains acteurs éprouvent des difficultés à sécuriser leur modèle d'affaires lorsque, pour accéder à une plateforme, ils doivent concéder la collecte des informations qu'ils produisent à la plateforme hôte. Les initiatives de partage mutuel d'informations sont nombreuses, mais une plateforme hôte peut à tout moment refermer l'accès aux informations les plus précieuses, par exemple lorsqu'elle souhaite développer par elle-même des services similaires à ceux de ses partenaires. Dans ce cas, elle peut aussi utiliser les informations produites par ses partenaires pour détecter les meilleures innovations et disposer d'un avantage concurrentiel majeur. Lorsqu'elle s'interpose entre un éditeur d'application et un internaute, elle peut par exemple se constituer une base d'informations sur les clients potentiellement intéressés, leurs profils et un retour sur leurs préférences (abandons, désinstallations, temps d'utilisation, mots clefs, etc.).

---

<sup>16</sup> Pour 2011, la valeur totale des données personnelles des consommateurs européens a été estimée à 315 milliards d'euros. En 2020, au sein de l'Union européenne, les Big Data devraient représenter un marché de 1000 milliards de dollars (Source : Etude menée par le Boston Consulting Group : <http://www.libertyglobal.com/PDF/public-policy/The-Value-of-Our-Digital-Identity.pdf>).

---

## Pistes de réflexion

- **Exclure l'hypothèse de la propriété** : en principe, l'information n'est pas propriétaire, mais les moyens pour sa production et son enrichissement peuvent l'être. La reconnaissance d'un droit de propriété sur les données personnelles aux individus est souvent avancée comme moyen de rééquilibrer les pouvoirs avec les entités collectrices.

Le Conseil invite à exclure cette option :

- Parce qu'elle renvoie à l'individu la responsabilité de gérer et protéger ses données, renforce l'individualisme et nie le rapport de force entre consommateurs et entreprises ;
  - Parce qu'elle ne pourrait que générer des revenus anecdotiques pour les usagers et susciter à l'inverse un marché de la gestion protectrice des données numériques ;
  - Parce qu'elle déboucherait à un renforcement des inégalités entre citoyens en capacité de gérer, protéger et monétiser leurs données et ceux qui, par manque de littératie, de temps, d'argent ou autre, abandonneraient ces fonctions au marché.
- **Préférer la réduction des asymétries usagers/plateformes grâce à des droits garantis par défaut aux utilisateurs**, intégrant un droit à la compréhension des termes juridiques et économiques de l'échange avec la plateforme : savoir ce que l'on collecte sur soi, pouvoir rectifier ces informations et pouvoir en bénéficier également. D'un autre côté, il est possible de sécuriser certains usages aux plateformes : la gestion des données nécessaires à l'amélioration de la relation client et le partage des données aux tiers pour de seules raisons d'efficience, sous condition d'anonymisation et de non-monétisation.
    - **La portabilité des données**, restituées de façon complète aux usagers, dans des formats ouverts et lisibles par des machines, sans option *premium*. Dans l'idéal, une fonctionnalité par « *deltas* » pourrait proposer la récupération des nouvelles données sur des périodes déterminées. Pour éviter les effets de *lock-in*, cette piste pourrait être étendue, au-delà des données personnelles, aux éléments (co)élaborés par l'utilisateur, pour lesquels il a fourni un investissement substantiel (temps, argent, même moindre) : *playlists*, favoris, mails, contacts, etc.
    - **Le développement d'une masse critique d'outils adaptés pour l'appropriation, le suivi, le contrôle et la gestion des données**. De nombreuses initiatives visent à fournir aux usagers un tableau de bord vers les services utilisant leurs données. Il est nécessaire de les mettre en lumière et de soutenir leur diffusion et leur enrichissement, notamment :
      - Les outils de gestion de leurs propres espaces serveur par les usagers, avec la possibilité de choisir leur localisation ;
      - Les systèmes permettant de gérer leurs informations et applications depuis un environnement personnel<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> Voir par exemple : Cozy cloud, un outil permettant de reprendre la main sur ses données - <https://www.cozycloud.cc/>

- **La clarification de principes encadrant les techniques d'extraction** massive d'informations sur des acteurs tiers par des plateformes<sup>18</sup>. Les pistes évoquées par les contributeurs concernent l'édiction de conditions minimales de réciprocité entre acteurs. Celles-ci devraient prendre en compte ces pratiques dans les règles de concurrence relative à la constitution de monopoles informationnels portant sur des informations essentielles pour entrer ou se maintenir sur un marché.
- **L'anticipation des risques systémiques relatifs à la constitution de monopoles informationnels**, notamment dans les domaines de la santé, la sécurité et l'éducation.

## d) La définition des biens communs informationnels à l'ère numérique

La soutenabilité du système des données suppose la mise en place d'outils permettant une répartition équitable du pouvoir et de la valeur créés. Cela implique aussi de maintenir un flux d'échange équilibré entre les sphères de ressources librement distribuées sur le net et les ressources exclusives. La prospérité d'espaces non marchands importe pour l'accès à la connaissance des citoyens, mais aussi des opérateurs économiques puisqu'ils constituent un gisement dans lequel tous peuvent piocher.

---

### Pistes de réflexion

- **La transposition effective de la directive européenne sur la réutilisation des données publiques**, en particulier les mesures interdisant certains contrats d'exclusivités portant sur des données publiques :
  - La limitation des domaines dans lesquelles l'ouverture des données constitue l'exception ;
  - Un effort de mutualisation globale des moyens et des fonds, notamment ceux mobilisés pour la numérisation et l'anonymisation des données ;
  - L'encouragement du recours aux licences ouvertes<sup>19</sup> et l'édiction d'une liste claire des types de données donnant lieu à des licences plus restrictives ;
  - L'instauration de moyens de contrôle de la tarification.

---

<sup>18</sup> Le « *crawling* », le « *Web scrapping* » sont des techniques automatisées d'exploration et d'indexation du web, d'extraction de contenu de sites par des scripts ou programmes, afin de les transformer et de permettre leur réutilisation dans des contextes différents, comme le référencement. Descriptions fournies ici : [http://fr.wikipedia.org/wiki/Web\\_scraping](http://fr.wikipedia.org/wiki/Web_scraping) et [http://fr.wikipedia.org/wiki/Robot\\_d%27indexation](http://fr.wikipedia.org/wiki/Robot_d%27indexation).

<sup>19</sup> A l'image des licences Creative Commons, la licence *Open Database* "ODbL" est utilisée au service de l'open data. Elle permet à chacun d'exploiter publiquement, commercialement ou non, des bases de données ; à condition néanmoins de maintenir la licence sur la base de données, et éventuellement, sur les modifications qui y sont apportées, et d'en mentionner expressément l'usage, s'il génère des créations à partir de celles-ci. ODbL est une licence libre au sens de la Free Software Foundation.

- **La définition de catégories de données insusceptible d'appropriation exclusive, notamment :**
  - Les données publiques ;
  - Les données volontairement mises en commun ou placées sous licences ouvertes par les personnes ;
  - Les données mises à disposition par des entreprises, dans l'objectif de favoriser des dynamiques écosystémiques ;
  - L'ensemble des informations qui constituent une base pour la participation de chacun à la société
- **Lancer une réflexion pour le développement de modes de gestion des ressources informationnelles en propriété partagée entre le public, le privé et la multitude.**
- **Favoriser les partenariats entre plateformes, universités, collectivités, etc.** pour le partage des informations qui peuvent concerner l'intérêt général: amélioration de la vie en société, des politiques publiques, de la qualité d'un service public, en matière de santé, d'éducation, de sécurité, d'énergie, de culture, etc.

## Où s'inspirer ?

### *Les outils de Google pour la loyauté du système des données*

Sur certains aspects, Google est un exemple en proposant des outils de compréhension simples du fonctionnement de ses services à ses utilisateurs :

- **TakeOut<sup>20</sup>** est une plateforme créée par le *Google Data Liberation Front* permettant à l'utilisateur de télécharger les données qu'il a mises sur certains services Google, en format ouvert (Google+, Google Drive, Google Reader, YouTube...).
- >> **Cette initiative facilite le déplacement des données de ses utilisateurs dans et hors de ses services.**
- **Page Rank** : le moteur de recherche a lancé en 2013 un site<sup>21</sup> expliquant sous forme d'infographie animée le fonctionnement de son algorithme.
- >> **Sans préjudice des critiques adressées par les professionnels sur l'opacité des critères de référencement, cette initiative participe d'une démystification de l'algorithme pour l'utilisateur qui effectue une recherche.**
- **Publicité ciblée** : Google permet à ses utilisateurs de désactiver la diffusion des annonces basées sur leur catégorie sociodémographique et leurs centres d'intérêt (par exemple, « *passionné d'automobile* » ou « *âge supposé : 18-34* »).
- >> **L'entreprise assure dans ce cas ne pas utiliser de données relatives à visites pour faciliter la création de catégories sociodémographiques et de centres d'intérêt.** En revanche, les usagers ne peuvent désactiver la diffusion des annonces qui leur sont proposées en fonction de leurs interactions précédentes avec les annonceurs, à savoir les visites sur leurs sites web.

<sup>20</sup> <https://www.google.com/settings/takeout>

<sup>21</sup> <https://www.google.com/insidesearch/howsearchworks/thestory/>



### Les initiatives « PIMS » (Personal Information Management System)

Accroître la maîtrise de l'utilisateur sur ses données

Avec la multiplication des services et applications, les utilisateurs déversent leurs données dans un grand nombre de systèmes commerciaux qui reposent aujourd'hui sur une logique de « silos ».

Les utilisateurs et les partenaires des grandes plateformes sont parfois pris en otage dans les conflits entre APIs d'environnements concurrents : Android-Chrome-Google-Gmail-etc. vs IOS-Safari-iTunes, etc. vs Office-Skydrive-etc.

Sans pouvoir pleinement maîtriser l'utilisation qui est faite de leurs données, les utilisateurs ne peuvent pas non plus retirer eux-mêmes les bénéfices de cette exploitation dans leurs rapports aux professionnels. L'internaute ne peut effectuer une recherche globale sur l'ensemble de ses informations présentes sur ces différents systèmes et il ne peut pas lister les sites détenant ses informations sensibles (comme ses informations bancaires). Il n'est pas non plus en mesure de synchroniser une même information dans ces différents « silos ». La situation s'aggrave à mesure que se multiplient les sources d'information et la dispersion de ses données personnelles.

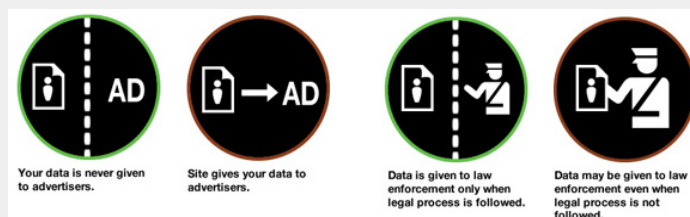
Déléguer toutes ces informations à une entreprise unique (Apple, Google ou autre) aurait le mérite de simplifier la vie de l'internaute, mais serait coûteux en termes de libertés. Pour répondre à cette problématique, les initiatives « PIMS » proposent à l'internaute de reprendre le contrôle de ses données. Il s'agit de privilégier les services hébergés sur des serveurs gérés pour l'utilisateur (à son service), plutôt qu'hébergés sur les serveurs de grandes plateformes. À minima, le « PIMS » contrôle les données gérées sur une plateforme et la manière dont ces données sont gérées.

**>> La plateforme ne s'interpose plus pour décider qui peut accéder aux données de l'internaute, qui sait quel service a accès à quelle information et peut choisir de déporter ses données d'un service à l'autre, ou d'en fermer l'accès à certaines applications. Si la promesse de ce type de service n'est pas de constituer un coffre-fort des données, ces initiatives participent à rendre aux utilisateurs une maîtrise sur leurs informations et leur permettre d'en faire un usage pertinent.**

### Les « Privacy Icons »

Pour éclairer les termes de l'échange avec la plateforme

L'initiative « Privacy Icons » a émergé à la suite d'un workshop organisé par Mozilla, et réunissant de nombreux penseurs de la vie privée en ligne. Sur le même modèle visuel que les « Creative commons », « Privacy Icons » propose aux éditeurs d'apposer de petites icônes sur leurs sites web pour simplifier la compréhension de leur charte sur la vie privée. L'initiative comprend plusieurs pictogrammes et a pour objectif une compréhension immédiate de l'utilisateur sur l'utilisation par le site de ses données personnelles.



**>> Visant un objectif de littératie, ce type d'initiatives permet d'éclairer les termes de l'échange avec la plateforme et repose sur la simplicité d'usage.**

### Faire des *search logs* des biens communs ?

*Pour assurer la contestabilité des positions dominantes dans la recherche en ligne*

Dans un papier pour la Tilburg University, Cédric Argenton et Jens Prüfer<sup>22</sup> proposent une forme de régulation nouvelle : l'octroi d'un statut de bien commun aux données issues des *search logs* (données issues des historiques de recherche).

Compte tenu des caractéristiques générales du marché du *search*, en particulier le faible *coût de churn* pour ses utilisateurs<sup>23</sup>, il n'est pas évident d'affirmer que les concentrations se produisent au détriment de l'innovation. Pourtant, remarquent les auteurs, la qualité perçue d'un moteur de recherche dépend pour beaucoup des données issues des *search logs* : des données propriétaires dont le moteur se sert pour affiner ses résultats de recherche (sites visités, etc.), ce qui se traduit pour l'utilisateur en la perception d'une qualité et d'une pertinence accrues. L'entreprise accumule ainsi de plus en plus de *search logs* par l'amélioration des recherches, vectrices de leur augmentation. Ce lien de causalité participe d'une tendance naturelle à la monopolisation du marché de la recherche en ligne et de son importance économique et sociale. Google étant le moteur ayant su dès le début capitaliser sur ces externalités, il est normal – les effets de seuil y participant pour beaucoup – qu'il soit en position dominante aujourd'hui.

**>> Faire des *search logs* un bien commun reviendrait à mettre en place un système d'information pour l'échange de ces données, avec ou sans tarif, directement entre les moteurs de recherche ou par le biais d'un « *hub* ». Dans un objectif de soutenabilité, cette « *commonisation* » pourrait aussi participer d'une contestabilité accrue des situations de domination sur ce marché, en permettant aux concurrents de rattraper leur retard et en stimulant l'innovation.**

**Cette position soulève toutefois plusieurs critiques et interrogations :**

- Les *search logs* constituent des propriétés commerciales et un atout de taille pour l'entreprise qui les détient, si bien que leur ouverture n'est pas sans s'opposer à la liberté d'entreprendre.
- Puisque ce gisement de valeur est créé par la multitude, il faudrait permettre que la valeur soit partagée avec elle, et il faudrait prévenir les risques accrus de collusion entre acteurs.
- Un tel système pourrait être organisé par le biais d'obligations d'interopérabilité, afin de garantir que l'effet de réseau puisse bénéficier aux autres plateformes, et que les coûts de transferts ne soient pas prohibitifs pour les utilisateurs, en particulier pour les plateformes avec APIs.
- Il faudrait alors approfondir le statut des contenus : les producteurs d'informations doivent-ils être rémunérés? Faut-il s'assurer qu'ils le soient correctement, notamment s'il s'agit d'amateurs?

<sup>22</sup> Voir l'étude de Cédric Argenton et Jens Prüfer, « Search Engine Competition With Network Externalities », disponible ici : <http://ideas.repec.org/p/dgr/kubtil/2011024.html>

<sup>23</sup> La facilité de passer de Google à Bing, par exemple.

## La neutralité positive : réunir les conditions d'un Internet ouvert

### Quel est l'objectif ?

L'essor des plateformes participe au développement du numérique et, à travers lui, à celui de l'économie, des services, de l'innovation et du commerce. Par le développement de nouveaux services à haute valeur sociale, elles optimisent la rencontre entre les clients et les vendeurs et suscitent la création de chaînes de valeur et de métiers nouveaux. Elles favorisent l'innovation, directement ou en utilisant leur rente pour financer ou acheter des entreprises innovantes. Elles sont en cela plébiscitées pour leur apport.

### *La concurrence est-elle à portée de clic ?*

Une opinion classique considère que sur le Web la concurrence reste « à portée de clic ». Les « coûts de sortie » induits par le changement de service (argent, temps, pénibilité, etc.) seraient peu élevés pour l'utilisateur, qui peut se tourner aisément vers une offre alternative au cas où il ne serait plus satisfait du service<sup>24</sup>. Mais la dynamique de développement propre aux plateformes conduit à reconsidérer cette approche : sous un certain taux de pénétration ou « seuil critique », la diffusion du service est fragile et soumise à des forces contraires (manque d'intérêt pour le service, coût d'entrée excessif, etc.). Au-delà, la dynamique converge vers un état de diffusion maximale, créant ainsi autant de barrières à l'entrée pour les concurrents (masse critique de données, algorithmes apprenants, attrait des annonceurs, afflux de contributeurs, etc.). Les freins à l'apparition d'alternatives sont d'autant plus élevés que le service bénéficie des effets de réseau et atteint un seuil critique<sup>24</sup>.

**Certains observateurs formulent l'hypothèse d'une tendance « naturelle » à la formation de monopoles, sans avoir la certitude de leur caractère réversible. D'autres prévoient l'installation durable d'un paysage oligopolistique.** Puisque seule une poignée d'acteurs est à même de déployer les ressources nécessaires pour maîtriser l'ensemble de leur chaîne de valeur et des canaux d'accès jusqu'à leurs utilisateurs : des services et contenus jusqu'aux terminaux et objets connectés, en passant par les systèmes d'exploitation, la navigation, le référencement, etc.

**>> Chacune de ces hypothèses soulève le risque de se retrouver « otage » d'une solution unique ou de la concurrence à laquelle se livrent les plateformes concurrentes. Les inquiétudes concernent, à terme, l'appauvrissement de la qualité et de la diversité de l'offre, l'inhibition de l'innovation et la réduction des espaces d'expression disponibles.**

<sup>24</sup> Par exemple, en quittant Facebook pour Google+, le coût de sortie de l'utilisateur est à la mesure de la difficulté de convaincre son groupe de contacts à adopter également cette plateforme. Pareillement, un utilisateur sera moins enclin à passer d'iTunes à Google Play s'il a déjà investi du temps et de l'argent à constituer une large bibliothèque musicale.

## a) Des responsabilités spécifiques aux acteurs devenus indispensables à leur écosystème

**Lorsqu'une grande plateforme est parvenue à se placer au centre d'un écosystème en s'y rendant indispensable, elle peut avoir le contrôle de paramètres d'accès déterminants pour la survie d'autres acteurs.** Dans ce cas, le besoin de valorisation peut prendre le pas et susciter chez la plateforme la tentation d'utiliser son pouvoir pour obtenir une plus grande part de la chaîne de valeur.

Pour les acteurs concernés – éditeurs, annonceurs, développeurs, etc. – la conséquence de ce phénomène peut être la détérioration des conditions d'accès à l'environnement créée par la plateforme : espaces de visibilité, informations et ressources techniques permettant le fonctionnement de leurs services, conditions contractuelles, prélèvement de marges croissantes et, *in fine*, restriction des capacités de développement et d'innovation. Cette dépendance est parfois accentuée lorsque des grandes plateformes mènent des politiques d'acquisition dynamiques pour agréger des services innovants, garder leur avance et renforcer leur part de marché ; parfois avec l'effet (ou l'objet) de stopper la disruption « *dans l'œuf* ».

**Dans ce cadre, il n'est pas anormal que des responsabilités supplémentaires s'imposent à une plateforme lorsqu'elle devient incontournable.**

---

### Pistes de réflexion

**La compatibilité et l'interopérabilité technique sont une autre façon de parler de neutralité :** le Web fonctionne et s'enrichit parce qu'il est interopérable<sup>25</sup> (protocoles de transports et langages de communication, syntaxe, encodage, etc.). L'interopérabilité des services, basée sur des formats ouverts permet à l'utilisateur d'être plus libre dans ses choix. Une tendance est de croire que moins les formats sont interopérables, plus une plateforme sera à même de générer des gains. Pourtant, en augmentant les effets de réseau, la compatibilité bénéficie tant aux consommateurs qu'aux entreprises puisque leur marché s'élargit par ce biais. C'est pourquoi certaines plateformes ont placé les logiques ouvertes au cœur de leur modèle d'affaire, en publiant certaines de leurs spécifications techniques en *open source*, autorisant des acteurs extérieurs à entrer dans leur écosystème pour y publier, vendre, et innover.

**En revanche, une plateforme devenue dominante peut avoir plus d'intérêt à limiter sa compatibilité pour sécuriser les portions de marché qu'elle a conquises.** L'argument souvent avancé dans ce cas est le suivant : la compatibilité de la plateforme aux autres services pourrait freiner sa propre innovation. Dans ce cas, la plateforme dominante peut choisir de restreindre les types de contenus qu'elle référence, faire appliquer des standards plus restrictifs ou augmenter ses tarifs.

**Dans le numérique comme ailleurs, ces évolutions font partie de la vie des affaires et relèvent de la liberté d'entreprendre.** Il est donc crucial de développer des garde-fous adaptés aux dynamiques de plateformes afin de **protéger les usagers et l'innovation lorsque le passage d'une logique ouverte à une logique fermée se produit**, et élaborer en particulier :

---

<sup>25</sup> L'interopérabilité est la capacité d'un produit ou un système, dont les interfaces sont intégralement connues, à fonctionner avec d'autres produits ou systèmes existants ou futurs et ce sans restriction d'accès ou de mise en œuvre. La standardisation constitue souvent un élément de l'interopérabilité.

- **Des lignes directrices pour une utilisation équitable de l'open source** : la force des plateformes tient en leur capacité à fédérer un écosystème d'utilisateurs, de développeurs, etc. qui apportent de l'information, des contenus et innove pour elles. Lorsqu'Apple ouvre une partie de ses APIs aux développeurs tiers, quand Google met gratuitement à disposition ses fonds de cartes pour les professionnels, ces plateformes misent sur une logique de récupération des externalités positives, car elles construisent d'un écosystème sur lequel de nombreux acteurs s'appuient. Dans ce cas, il est important que ces externalités ne se retournent pas contre leurs contributeurs par des effets d'enfermement : la puissance de création et de diffusion propre aux logiques ouvertes ne doit pas devenir le pivot des stratégies d'acteurs qui souhaitent se refermer, une fois devenus incontournables. Parmi les leviers à approfondir :
  - **La transparence des conditions de compatibilité et d'interopérabilité dans les CGU et un étiquetage accessible et visible** : avec quels autres services, ou sous quel environnement les services de telle plateforme fonctionnent-ils ou non ? Sous quelles conditions ? Pourquoi ne sont-ils pas compatibles (sécurité, qualité, coût engendré, stratégie du service en question, etc.) ? L'objectif est notamment d'empêcher que les plateformes n'usent de leur pouvoir de prescription et de normalisation technique sur les tiers (développeurs d'applications et constructeurs de terminaux), pour barrer l'arrivée de futures innovations<sup>26</sup>.
  - **L'abaissement des barrières aux solutions « cross platforms »** (multiplateforme) sur les services à forte audience, lorsque ces solutions n'engendrent pas de coûts supplémentaires pour une plateforme dominante.
  - **Intégrer ces critères dans l'évaluation du niveau de neutralité d'une plateforme (Voir - Fiche 1, Évaluer et noter les niveaux de neutralité).**

*Twitter accélère sa fermeture aux développeurs  
après avoir misé sur eux-ci pour son développement commercial*

À l'ouverture de son API, Twitter a permis – comme de nombreux acteurs – à de nombreux services et applications d'émerger. Un opérateur ne pouvant être lui-même présent sur toutes les plateformes (notamment mobiles), s'appuyer sur la « multitude » représente un moyen simple d'accroître son développement en favorisant l'externalisation ouverte (*crowdsourcing*) de l'innovation.

Mais comme d'autres services avant lui<sup>27</sup>, Twitter impose de plus en plus de règles contraignantes à son écosystème de développeurs : respect d'un affichage strict des messages, impossibilité de dépasser plus de 100 000 utilisateurs, les applications les plus populaires étant tenues de se concerter avec le réseau social avant toute évolution, etc. Cette stratégie de fermeture renforce la dépendance des développeurs à l'égard de Twitter et rend plus complexe la prévisibilité de leur trajectoire économique.

- **La défense d'une politique de standards ouverts à l'échelon européen et international pour accompagner les grands projets de standardisation, notamment par rapport à l'Internet des objets**, pour permettre une surveillance horizontale des pratiques par les communautés d'observateurs.

<sup>26</sup> Spécifications, guides de bonnes pratiques, mises à jour, conditions de conformité, etc.

<sup>27</sup> Twitter n'est pas le seul service à imposer ses conditions aux développeurs dépendants de son API. Facebook change ainsi régulièrement les règles pour les développeurs tiers, parfois à leur détriment.

**Android migre certaines applications sur des API fermées et applique des mesures de rétorsions pour prévenir le déploiement de version dérivées de l'OS Android**

**La bataille des « forks »** : l'entreprise ferait pression sur certains constructeurs asiatiques pour empêcher la diffusion de versions dérivées (« forks ») du système d'exploitation, en refusant de transmettre des mises à jour, en menaçant d'exclure les terminaux de l'accès à son magasin d'application Google Play Store, ou d'intenter des poursuites sur le terrain de la propriété industrielle.

**Applications « natives »** - Toujours vis-à-vis des constructeurs de terminaux, Android conditionnerait aussi l'utilisation de son OS à l'intégration de certaines de ses applications dites natives comme "Maps"

**Le phénomène des « abandonwares » sur la plateforme Android**, construite sur la base du projet open source AOSP est souvent désigné comme préoccupant. Pour certaines applications, Google migrerait les données les plus à jour vers des API fermées, pour ne réserver aux tiers que l'accès libre aux spécifications techniques précédentes, plus difficilement exploitables pour une implémentation sur l'OS. Certains observateurs y voient une barrière à l'innovation amenée par les nouveaux entrants puisque, là où les acteurs importants tels que Amazon peuvent se permettre de recréer des APIs pour assurer la compatibilité de leurs solutions dans l'environnement Google, les acteurs plus modestes ne le peuvent pas.

- **La dissociabilité des systèmes d'exploitation et des terminaux** : en achetant un ordinateur, les usagers peuvent choisir quel système d'exploitation, quel navigateur et autres services ils souhaitent utiliser. Il est donc difficilement justifiable qu'ils ne puissent bénéficier de la même liberté sur un mobile. L'objectif n'est pas tant de demander aux constructeurs de produire des terminaux avec chaque type d'OS, mais de pouvoir retirer un OS et ses applications natives d'un terminal, sans risquer de mesures de rétorsion.
- **La portabilité des applications mobiles d'un environnement à l'autre** : lorsqu'un usager a accumulé un patrimoine applicatif conséquent, l'impossibilité d'en bénéficier dans un nouvel environnement peut le dissuader d'en changer.
- **Une transparence renforcée sur le traitement de leurs versants par les plateformes** : Les travaux du Conseil ont fait apparaître la nécessité d'instaurer des délais minimaux de prévenance, voire des mesures de médiation, lorsque se produisent des déréférencements ou des changements importants dans l'accès aux APIs qui ne surviennent pas en réponse à de comportements nuisibles.

Avec l'intégration verticale et la diversification de leurs activités, les grandes plateformes se recouvrent les unes les autres. Les usagers deviennent la ressource rare qu'elles se disputent, le point d'équilibre. Lorsqu'un marché est partagé par une poignée de concurrents, il existe un risque que ces derniers s'alignent sur les standards essentiels pour conduire le marché. Dans ces conditions, plutôt que la protection des concurrents, l'enjeu pour le législateur est de se concentrer sur la façon dont la plateforme traite ses versants (clients, annonceurs, internautes, développeurs, etc.) pour les protéger face à certains comportements hégémoniques (tarification, conditions d'accès, disponibilité des outils, etc.) – *a fortiori* lorsqu'ils participent à la création de valeur de la plateforme et/ou en supportent des coûts de participation.

- **Une transparence renforcée sur les acquisitions des grandes plateformes, pour éviter les effets nuisibles des préemptions de marchés** : il pourrait être envisagé de poser aux grands acteurs des obligations d'information accrues, pour anticiper, au-delà du niveau de parts de marché qu'ils s'approprient à détenir, les conséquences en termes de détention de données personnelles (ou de possibilités de recoupements), ou de l'acquisition de brevets permettant une préemption de marché. Une attention particulière pourrait être apportée aux transferts d'exclusivités entraînant des effets de verrouillage, à la maîtrise de ses nœuds d'accès critiques « *bottleneck* », aux rachats de solutions « *cross platforms* » ou à ceux permettant l'entrée sur un marché concurrent de celui des clients de la plateforme.
- **Une collaboration renforcée entre les autorités de concurrence, les offices en charge des brevets et les institutions de normalisation et de standardisation, pour anticiper et lutter contre les « *patent-trolls* »<sup>28</sup>** : si les autorités de concurrence refusent rarement les concentrations, elles ont en revanche le pouvoir d'obtenir des engagements (dits « *remèdes* » préventifs) de types comportementaux ou structurels de la part des entreprises. Une plus forte collaboration entre ces différentes entités permettrait d'identifier des remèdes adaptés au numériques et de mieux accompagner les phases fortes d'acquisition par les plateformes dominantes.

## b) Une politique de soutien actif pour la pluralité et l'existence d'alternatives

La valeur première d'Internet est son rôle de vecteur dans la pluralité et la créativité, sa capacité à estomper les barrières entre contributeurs et consommateurs, entre professionnels et amateurs. Il est de l'intérêt de tous qu'il reste inscriptible, modifiable, contributif. Il faut pour cela que la France et l'Europe mènent une politique active pour un Internet ouvert, en veillant à ce que le droit reste au service de la neutralité des plateformes, que les acteurs dominants n'empêchent pas l'innovation d'éclorre ou que le système des données se déploie vertueusement (*Fiches 1 et 2*), et en impulsant la création d'un écosystème numérique dynamique.

Une régulation classique est toujours nécessaire, notamment pour maintenir les acteurs dominants dans une situation de contestabilité, seule façon d'éviter les dérives. Mais la neutralité ne doit pas s'entendre uniquement par la négative, ni s'illustrer que par la voie juridique ; en particulier puisque l'effectivité des règles posera toujours problème sur les marchés numériques.

La concertation menée par le Conseil a fait émerger un constat en ce sens : il n'appartient pas à la puissance publique de décréter la création du prochain champion numérique européen. Elle n'y parviendra pas en tentant de dupliquer les plateformes actuelles. L'approche la plus viable est celle du développement **d'un environnement économique soutenable, et favorable aux alternatives**.

<sup>28</sup> Un « *patent troll* » (en français « chasseur de brevets ») se dit généralement, dans le domaine de la propriété intellectuelle, d'une société ou d'une personne physique qui utilise la concession de licence et le contentieux sur les brevets comme principale activité économique. Leur principale caractéristique est de ne produire aucun bien ni service. Fonctionnant sur un modèle s'apparentant à du chantage, le « *patent troll* » acquiert un ou plusieurs brevets qu'il n'exploite pas lui-même, puis cherche ensuite à contracter des licences d'exploitations de ses titres de propriété auprès des sociétés produisant des biens et services, en les menaçant d'une assignation devant un tribunal pour contrefaçon desdits brevets.

---

## Pistes de réflexion

- **Le soutien aux initiatives pour des modèles d'affaires alternatifs au triptyque « audience-publicité-données »** : l'économie collaborative ou « *peer economy* » représente en cela un vivier considérable à explorer, d'autant que ces modèles suscitent fréquemment des croisements à succès lorsqu'ils interviennent en complément d'activités plus classiques<sup>29</sup>. Par son modèle horizontal, le collaboratif est facteur de loyauté. Il importe que la puissance publique débride l'essor de ces nouveaux modèles et soutienne cette dynamique.
- À cette fin, il est également important de mener une réflexion sur les compromis à mettre en œuvre vis-à-vis des acteurs de l'économie « *traditionnelle* », afin de ne pas renouveler les confrontations vécues pour les hôteliers et les taxis à chaque secteur que le numérique bousculera.

**Ouvrir les données de géolocalisation des VTC**  
*pour permettre une concurrence sur des bases équitables*

La controverse relative aux VTC<sup>30</sup> est symptomatique de ces entreprises qui peuvent améliorer les services et diminuer le coût des modèles classiques grâce aux technologies de l'information, mais remettre en cause du même coup des modèles économiques installés.

La proposition<sup>31</sup> d'interdire la géolocalisation aux VTC tend à nier l'innovation dans le but de sauvegarder un modèle, ici celui des taxis. Une solution de recours pourrait d'améliorer la concurrence dans le secteur en procédant plutôt à **l'ouverture des données de géolocalisation issues des VTC**, pour qu'elles profitent à l'ensemble du secteur dont les taxis. Accompagnée d'une politique d'*open data* visant au soutien à l'usage de ces données, et sous réserve de garanties importantes en termes de vie privée, cette ouverture participerait d'une avancée commune et s'inscrirait d'autant mieux dans une démarche d'équité entre les acteurs, permettant notamment l'émergence d'une économie de la réputation entre taxis et VTC.

- **Le soutien aux solutions « *cross-platforms* » permettant de faire fonctionner un service sur plusieurs environnements concurrents (voir encadrés).**
- **Le soutien aux solutions et initiatives permettant la diversification des voies de la chaîne de valeur numérique entre services et utilisateurs, au-delà du tunnel d'accès terminal/navigateur/moteur de recherche/magasin d'application.**

---

<sup>29</sup> Le groupe Wal-Mart encourage par exemple ses clients à livrer à leurs voisins les courses que ces derniers ont faites, moyennant un rabais sur leur propre facture. Voir aussi le rapport de novembre 2013 de l'Observatoire des consommations émergentes, sous la direction de Philippe Moati, disponible ici :

<sup>29</sup> [http://www.lobso.com/images/pdf/4%20pages\\_conso\\_emergentes.pdf](http://www.lobso.com/images/pdf/4%20pages_conso_emergentes.pdf)

<sup>30</sup> Véhicules de tourisme avec chauffeur.

<sup>31</sup> La mission de concertation Taxi-VTC, conduite par Thomas Thévenoud (député de Saône-et-Loire) propose de réserver aux seuls taxis la possibilité technologique de géolocaliser les véhicules disponibles sur une carte en temps réel, pour faciliter la mise en relation - ce qu'il appelle la "maraude électronique" : <http://www.thomasthevenoud.fr/wp-content/uploads/2014/04/Rapport-Thomas-Th%C3%A9venoud-24-04-20142.pdf>



- **Le soutien aux initiatives sectorielles visant à favoriser la reconstitution de liens entre entreprises et clients, notamment par la constitution de plateformes verticales misant sur les compétences métiers.**

## Où s'inspirer ?

### ***Le projet VideoLAN***

*Une liberté accrue pour la lecture des contenus vidéo et audio*

VLC media player (VLC) est un lecteur multimédia libre issu du projet VideoLAN, à l'origine un projet étudiant de l'Ecole centrale Paris. Gratuit et open source, VLC est un logiciel multiplateforme, puisqu'il fonctionne sous Windows, toutes les tendances GNU/Linux, BSD, Mac OS, iOS, Android, BeOS, Solaris, QNX, Pocket PC, ... soit près d'une vingtaine de plateformes. Il est distribué sous licence GNU/GPL.

La force du logiciel est d'intégrer les codecs nécessaires à la lecture de la plupart des formats audio et vidéo. En outre, le lecteur pouvant lire un grand nombre de flux réseaux, VLC est aujourd'hui l'un des principaux lecteurs multimédias, utilisé par 100 à 150 millions de personnes.

**>> Parce qu'il fonctionne en dehors de toute logique de « silo », VLC apparaît aujourd'hui comme l'un des lecteurs multimédia les plus flexibles. Contrairement à d'autres logiciels propriétaires, VLC peut lire presque tous les fichiers vidéos, se montrant par ailleurs très tolérant envers les flux légèrement endommagés, allant même jusqu'à les réparer de son mieux.**

Informations ici : [www.videolan.org](http://www.videolan.org)

### ***EPUB***

EPUB est un format de fichier conçu par l'IDPF (*International Digital Publishing Forum*) pour stocker des documents numériques, utilisé surtout pour lire les documents textes, notamment sur liseuses. Les textes sont habituellement stockés dans les fichiers avec des informations complémentaires qui permettent de mettre en forme les textes, leur ajouter des contenus images, des liens hypertextes, etc. EPUB fonctionne selon une logique ouverte, c'est-à-dire que les utilisateurs peuvent éditer, écrire ou convertir un texte dans ce format; mais aussi que les constructeurs de terminaux et liseuses peuvent utiliser ce format.

**>> Cette initiative participe à abaisser les effets de *lock-in* puisqu'elle permet aux utilisateurs de sortir d'un environnement logiciel et hardware donné en emportant avec lui le patrimoine numérique texte accumulé.**

## **Les écosystèmes de plateformes**

Ce rapport annexe a été produit sur la base de la concertation organisée par le CNNum dans le cadre de la mission d'assistance confiée à Olivier le Gall, inspecteur des finances et Émilie Hermet, stagiaire à l'Inspection générale des finances (IGF).



<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>53</b>
<b>1. LA PLATEFORME NUMERIQUE EST L'ACTEUR CLE DU MARCHE DE L'INTERMEDIATION</b> .....	<b>55</b>
1.1. Définition.....	55
<b>L'illustration par l'exemple des principales plateformes</b> .....	<b>60</b>
1.1.1. Google .....	60
1.1.2. Apple .....	60
1.1.3. Facebook.....	60
1.1.4. Amazon .....	60
<b>1.2. Une forte dimension technologique et la recherche de la productivité</b> .....	<b>61</b>
<b>1.3. Elles contribuent à la création de véritables écosystèmes</b> .....	<b>64</b>
<b>1.4. Des phénomènes sous-jacents qui restent globalement difficiles à mesurer mais une croissance formidable est anticipée</b> .....	<b>67</b>
<b>2. LA DYNAMIQUE DE DEVELOPPEMENT DES PLATEFORMES FAVORISE L'EMERGENCE D'OPERATEURS DOMINANTS</b> .....	<b>69</b>
<b>2.1. Les plateformes : du marché biface au marché triface</b> .....	<b>69</b>
2.1.1. La première face.....	70
2.1.2. La deuxième face .....	77
2.1.3. La troisième face .....	83
<b>2.2. Même si les secteurs traditionnels ont de réelles capacités de réaction, le modèle de développement propre aux plateformes favorise l'émergence d'opérateurs dominants</b> .....	<b>90</b>
2.2.1. La capacité de réaction des secteurs traditionnels.....	91
2.2.2. Les plateformes savent jouer de leur avance technologique .....	93
2.2.3. Les stratégies d'acquisition et de diversification.....	94
2.2.4. Les stratégies de contrôle de l'audience et de communication .....	107
<b>MEMBRES DU GROUPE DE TRAVAIL</b> .....	<b>117</b>



# Introduction

Par lettre du 3 juillet 2013, le Ministre de l'Économie et des Finances, le Ministre du Redressement productif et la Ministre déléguée en charge de l'Innovation, des Petites et Moyennes entreprises et de l'Économie numérique ont saisi le Conseil National du Numérique (CNNum) sur deux questions : l'une portant sur la procédure conduite par la commission européenne à propos de Google ; l'autre concernant la réflexion entreprise par le CNNum à propos de la question de la neutralité des plateformes.

## Contexte de la saisine

La saisine a pour contexte la montée des inquiétudes sur le pouvoir d'éviction économique des grandes plateformes ainsi que l'émergence de nombreuses controverses autour du groupe des « GAFAM » devenu « GAFTAM »<sup>32</sup>, qu'il s'agisse du respect de la vie privée, du taux de contribution fiscale de ces sociétés ou de problèmes de concurrence. Des réflexions, voire des procédures antitrust sont en cours notamment dans l'Union européenne et aux États-Unis. Elles peuvent poursuivre des objectifs contradictoires comme ne manquera pas de le laisser apparaître la discussion de la question numérique dans le round économique USA-Europe en cours.

Ces inquiétudes sont accentuées par la prise de conscience du caractère inadapté de l'arsenal juridique existant dans la mesure où ces nouveaux opérateurs mondiaux semblent se jouer des règles pour asseoir leur domination. La mobilisation d'entreprises d'intermédiation comme celles regroupées dans l'organisation « Fairsearch »<sup>33</sup> ou « ICOMP » est une illustration des conflits économiques qui se jouent actuellement. Le travail législatif tous azimuts entrepris par les CNIL sur les données et la vie privée en France et en Europe en est un autre exemple.

Les enjeux pour les acteurs publics sont à la fois nombreux et considérables : des acteurs économiques pourtant de taille intermédiaire sont mis en difficulté par ces grandes entreprises qui se substituent à elles leur privant de tout ou partie de leurs débouchés. Or, ce phénomène est à la fois rapide et radical. Pour les États de l'Union Européenne, il s'ensuit une perte de ressources et d'emplois, source d'inquiétude face à un phénomène qui semble prendre de l'ampleur et s'accélérer encore.

Dans un souci des pouvoirs publics de rassurer les entreprises mais aussi, sans donner dans la naïveté, de ne pas prendre des dispositions législatives ou réglementaires qui se révéleraient finalement inadaptées, une concertation a été conduite lors de réunions entre le CNNum et les acteurs de la filière. Bien évidemment, le cas Google était présent dans tous les esprits lors des discussions au cours desquelles les détracteurs de cette dernière comme ses défenseurs ont pu se faire entendre.

Elle a tout d'abord donné lieu à la constitution d'un groupe de travail regroupant les membres du CNNum volontaires pour traiter de ce sujet sous la direction de Francis JUTAND. Parallèlement, de façon maintenant presque « classique », une phase de consultation approfondie a été lancée avec les acteurs, acteurs, économistes, juristes, autorités concernées sous la forme de « *vendredi contributifs* ».

---

<sup>32</sup> Google, Apple, Facebook, Twitter, Amazon, Microsoft

<sup>33</sup> <http://www.fairsearch.org/> ; <http://www.i-comp.org>

Il est indéniable que cette concertation a subi les aléas de la procédure devant la commission européenne. La requête initiale du gouvernement portait sur les premiers engagements de Google. Depuis ces derniers ont été rejetés par le commissaire européen en charge du dossier à la suite d'un test de marché dont les résultats étaient très largement négatifs. Google a alors formulé de nouveaux engagements qui ont également été rejetés par la commission européenne.

### **Positionnement adopté dans la concertation**

Sans mésestimer les conséquences de la domination de Google sur le marché du search et les abus que cette situation peut engendrer, le CNNum a pris la décision de traiter Google comme une plateforme parmi les autres et de ne pas inclure ce rapport dans une sorte de « test de marché ».

En choisissant d'élargir la question à l'ensemble des plateformes et de traiter le principe de neutralité dans sa plus grande généralité, le CNNum a souhaité éviter de restreindre le débat et privilégier une position plus conforme au rôle qui est le sien : celui de conseil des pouvoirs publics, dont les membres ont des formations et fonctions diverses dans l'écosystème numérique (recherche, industrie, conseil, opérateurs, etc.) et qui portent en conséquence des jugements variés sur le numérique et ses implications. Bien évidemment, les questions propres à la stratégie de Google sur le search seront abordées dans le présent rapport et le CNNum se garde la faculté d'intervenir ultérieurement dans ces débats s'il l'estime nécessaire.

Le Conseil, à travers ce rapport et les textes qui l'accompagnent, n'a pas vocation à se substituer aux prérogatives des autorités compétentes. Il se propose d'apporter un éclairage du débat avec une analyse des évolutions des marchés numérisés et leurs implications sur les marchés français et européens.

Le présent rapport, au-delà d'une présentation synthétisée des opinions formulées par les différents contributeurs, propose une vision globale sur le concept central de neutralité de l'Internet dont les différents aspects nourrissent l'ensemble des travaux du CNNum.

Dans l'avis « *net neutralité* » N°2013-1 du 1er mars 2013, le CNNum a estimé que le principe de neutralité devait être reconnu comme un principe fondamental à l'exercice de la liberté de communication et d'expression en indiquant : « *la neutralité des réseaux de communication, des infrastructures et des services d'accès et de communication ouverts au public par voie électronique (doit) garantir l'accès à l'information et au moyen d'expression à des conditions non discriminatoires, équitable et transparentes* »<sup>34</sup>.

Dans cet avis, le CNNum notait la difficulté d'inscrire le principe de neutralité dans la réglementation éventuelle du fait de la difficulté à appliquer ce principe dans un contexte marqué par l'innovation technologique constante, une véritable transition de l'économie vers le numérique et l'évolution rapide des usages en direction des mobiles, des objets connectés et du pair à pair.

Il rappelait que, pour s'assurer de la mise en œuvre effective dans le temps de cette neutralité, il importe de mettre en place des indicateurs pour mesurer le niveau de neutralité des réseaux et des services ouverts au public.

La concertation sur la fiscalité du numérique, dont les résultats sont présentés dans l'avis n°2013-3 et son rapport annexé en date du 10 septembre 2013<sup>35</sup>, abordait la question de la neutralité sous un

---

<sup>34</sup> Avis disponible ici : [www.cnummerique.fr/neutralite](http://www.cnummerique.fr/neutralite)

<sup>35</sup> Documents disponibles ici : [www.cnummerique.fr/fiscalite](http://www.cnummerique.fr/fiscalite)

angle plus économique, en mettant en lumière de spectaculaires effets de « traction ». Le rapport Colin-Collin mettait quant à lui en exergue les difficultés spécifiques liées à l'économie numérique dans laquelle l'analyse des marchés pertinents s'avère délicate et où la fiscalité, partie intégrante des conditions d'exercice de la concurrence, peut avoir pour effet de renforcer les positions dominantes.

L'avis relevait que l'un des objectifs était de prévenir les abus des acteurs dominants, qui utilisent leur capacité d'optimisation et leur internationalisation pour créer un différentiel de compétitivité fiscale, bénéficier dès l'origine d'une double exonération et capter des parts de marché au détriment des acteurs locaux. Qui dit neutralité dit aussi concurrence loyale et répression des éventuels abus.

C'est en cela que le présent rapport constitue un approfondissement des réflexions déjà engagées par le CNNum sur le concept de neutralité appliquée dans le cas présent aux plateformes eu égard au poids grandissant de celles-ci dans l'économie mondiale.

## 1. La plateforme numérique est l'acteur clé du marché de l'intermédiation

Pourquoi les plateformes numériques suscitent-elles des discussions aussi âpres ? Ce n'est pas tant en raison de leurs caractéristiques propres que du fait de leur modèle de développement qui prend à défaut les outils de régulation restés fondamentalement sur un cadre national ; bien qu'il puisse être coordonné au niveau international, notamment européen. Numériques et donc très largement dématérialisées, elles offrent aux producteurs et aux consommateurs l'accès aux ressources et aux marchés internationaux. Parce qu'elles apportent de nouveaux services et de l'innovation, elles sont perçues comme une véritable source de progrès.

Dans le même temps, ces plateformes dépassent rapidement, presque dès leur création, l'échelle nationale, à un rythme qui ne peut que désarçonner les autorités nationales. Si l'on compare le rythme auquel les groupes sidérurgiques ont pu se développer puis se regrouper autour d'oligopoles et celui des Google, Apple, Facebook, Twitter Amazon, Microsoft et autres, la différence est saisissante. Or les enjeux économiques qu'elles emportent sont considérables.

### 1.1. Définition

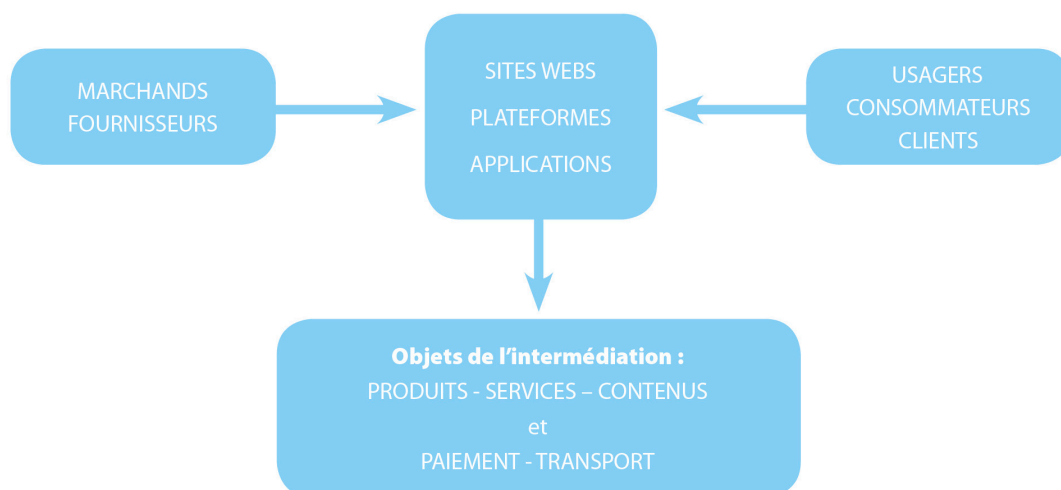
Le terme de plateforme a plusieurs sens et s'applique à de nombreux secteurs. Si l'on s'en tient à sa définition géographique, la plateforme est une étendue de terrain relativement plane, située en hauteur par rapport à son environnement. En langue anglaise (« *platform* »), elle désigne souvent la base d'un programme politique ou revendicatif. Appliqué aux moyens de transport, il s'agit de la partie permettant l'accès des voyageurs. Dans le monde des télécommunications et de l'Internet, c'est le nœud, le lieu unique par lequel transite l'ensemble des informations ou des services comme dans le cas d'une plateforme téléphonique ou de téléchargement.

Par extension, la plateforme du domaine numérique est devenue cette expression pratique désignant tout lieu d'échanges où se rencontrent l'offre et la demande de façon dématérialisée. On retrouve constamment cette ambiguïté dans les termes du débat. *Stricto sensu*, **les plateformes sont des espaces numériques de mise en contact entre offre et demande sur un marché spécifique**. De manière plus large, la plateforme peut désigner un écosystème complet de services d'accès intégrés pour les utilisateurs regroupant à la fois un moteur de recherche, un *store* ou une place d'API



(« *Application Programming Interface* ») elle-même parfois qualifiée de plateforme, ainsi que l'accès à des réseaux sociaux.

C'est une notion très large qui peut donc recouvrir des interprétations diverses mais **au cœur de la notion réside le principe de l'intermédiation** entre d'une part un producteur ou un vendeur et d'autre part un utilisateur d'Internet, qu'il s'agisse d'un usager ou d'un consommateur. L'intermédiation peut porter sur des produits ou sur de l'immatériel.



Parmi les intervenants du marché, on notera que les plateformes sont les opérateurs les plus accomplis. Les sites Web, marchands ou non, sont rapidement venus à dépendre de leur indexation et, ce faisant, des moteurs de recherche. Les applications doivent pouvoir être techniquement accessibles, ce qui pose la question de l'interopérabilité des systèmes d'exploitation ainsi que de leur disponibilité dans les « stores ». Les plateformes, quant à elles, se révèlent être actuellement les structures les plus abouties de l'Internet en raison de leur capacité agrégative.

**Les modalités d'accès aux Web doivent être prises en considération pour pouvoir apprécier ce qui fait qu'une plateforme dominante peut se constituer sur un marché.** On constate, en effet, que les plateformes ont tendance à remonter dans la chaîne de traitement de la ressource afin de disposer du maximum de données sur l'internaute.

Tout d'abord, les chiffres montrent clairement que le PC reste le point d'accès ultra-majoritaire à l'Internet.<sup>36</sup>



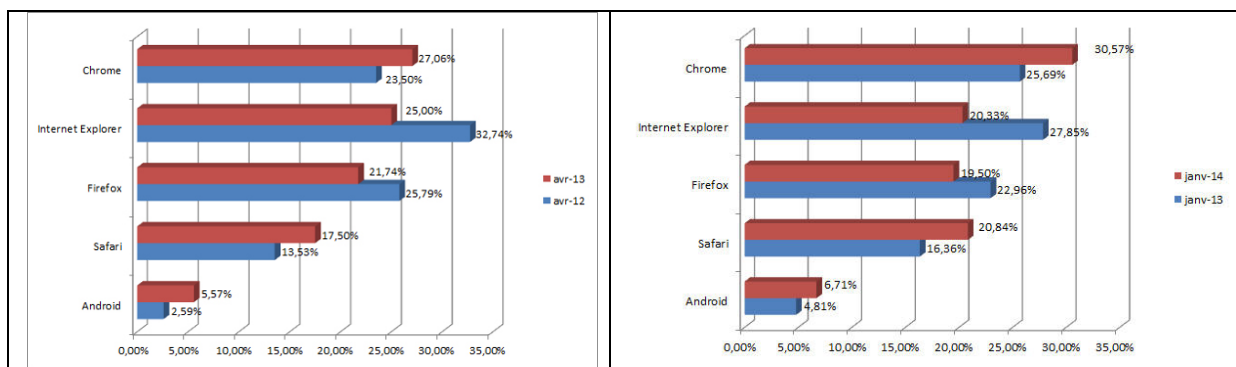
<sup>36</sup> Source : comScore Device Essentials, Décembre 2012, France, Part des pages vues par navigateur

**Il existe plusieurs moyens pour les plateformes de suivre les internautes pour éventuellement les orienter au plus tôt. Celui qui gère le contact et le maintien dispose d'un atout considérable.**

Le premier est de mettre à sa disposition un navigateur Web qui devient la porte d'entrée à l'ensemble des services de la plateforme. On rappelle que l'accès au Web se fait par le biais du navigateur dont la fonction principale est de permettre la consultation des ressources disponibles. Les étapes successives de l'opération sont : (i) l'utilisateur fournit au navigateur l'adresse Web de la ressource à consulter ; (ii) le navigateur se connecte au serveur Web hébergeant la ressource et la télécharge en utilisant généralement un protocole *http* ; (iii) le moteur de rendu du navigateur traite cette ressource, télécharge les éventuelles ressources associées et affiche le résultat sur l'écran de l'utilisateur.

**La maîtrise du navigateur Web est un moyen de gérer la conservation des traces numériques des utilisateurs afin de pouvoir les autoriser et les exploiter.** Car, initialement créés pour faciliter la navigation et parfois en assurer la sécurité, les *cookies* sont devenus des modes de pistage des internautes plus précis que les adresses IP pour suivre les habitudes de navigation. Les *cookies*, qu'ils soient mis en place par le domaine figurant dans la barre d'adresse ou par d'autres domaines au travers d'images ou d'objets contenus dans la page Web consultée (*cookies* tierce partie), visent à pister l'utilisateur afin de définir un profil.

Le marché des navigateurs, autrefois dominé par Internet Explorer, a été marqué par la progression considérable de Google Chrome dans le sillage des services offerts par Google. Le marché reste néanmoins encore équilibré.<sup>37</sup>

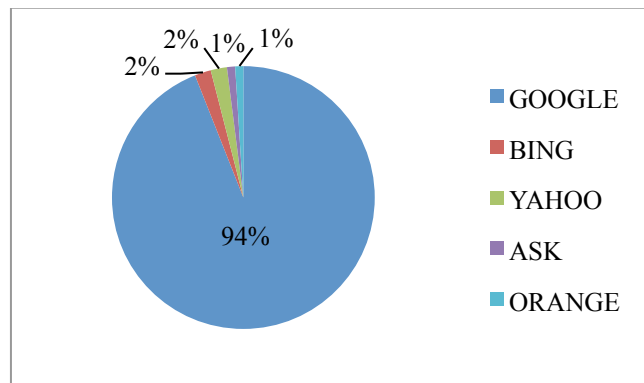


**Le deuxième moyen pour suivre les utilisateurs consiste à mettre à sa disposition un moteur de recherche** qui est une application Web permettant de retrouver des ressources associées à des mots. En effet, la consultation des ressources Web s'effectue lorsque l'utilisateur tape lui-même l'URL<sup>38</sup> dans la barre du navigateur, lorsqu'il utilise les favoris ou lorsqu'il passe par un hyperlien qui correspond à une URL. C'est là qu'intervient le moteur recherche qui met à la disposition de l'internaute une base de données facilitant la navigation. Cette recherche est faite par des robots ou *crawlers* qui parcourent les sites à intervalles réguliers de façon automatique. Chaque page est alors identifiée et indexée dans une base de données accessible aux internautes à partir de mots-clés. Sur ce plan, les choses sont claires : exprimée en pourcentage du nombre de requêtes, la domination de Google search en France est écrasante.<sup>39</sup>

<sup>37</sup> Source : Journal du Net – Les chiffres clés de l'Internet

<sup>38</sup> Uniform Resource Locator

<sup>39</sup> comScore, qSearch, Décembre 2012



Un autre moyen pour capter l'utilisateur consiste à **offrir une palette de services qui interagissent entre eux et qui fonctionnent dans le cadre d'un système d'exploitation donné**. Du fait de la régulation appliquée au cas Microsoft dans le monde des PC, la question se pose surtout pour l'usage mobile dont on a vu qu'il est croissant bien qu'encore limité pour la consultation de l'Internet. Il faut cependant anticiper sur ce point car ce développement est moins restreint par les limites techniques liées à la capacité des réseaux sans fil qu'aux conditions tarifaires – fondées sur une facturation au volume, ce qui conduit les utilisateurs à restreindre leurs usages. On note d'ores et déjà certaines exceptions comme l'exclusion du forfait 4G des consultations YouTube. De telles dérogations, qui semblent avoir l'aval de certains commissaires européens, pourraient changer la donne en favorisant le développement d'offres *premium*. On se souvient de l'impact de l'introduction des forfaits sur les usages dans le domaine de la téléphonie mobile.

Deux stratégies sont possibles dans ce cas : soit le propriétaire du système d'exploitation est également fournisseur de matériels, ce qui est le cas d'Apple avec l'iPhone ou d'Amazon avec Kindle. Soit il passe des accords de partenariat avec des équipementiers. Avec la vente de Motorola, Google semble, après une phase d'hésitation, s'orienter vers cette séparation fonctionnelle qui lui garantit sans doute de meilleurs rapports avec Samsung. Apple, de son côté, s'est développé à partir d'une gamme de produits intégrés fondés sur le même système d'exploitation propriétaire.

Elle peut également apparaître à l'occasion du seul service comme Gmail pour Google. Dans ce cas, le service est indépendant du support matériel y donnant accès, à la condition que l'interopérabilité soit garantie. Cela signifie, par exemple, de pouvoir accéder à une messagerie Gmail sur un iPhone.

C'est la force des plateformes en forte croissance et dont les fonctionnalités sont vues de manière plus favorable. On a même récemment pu entendre Steve Wozniak, l'un des fondateurs d'Apple, certes à l'esprit de provocation bien connu, indiquer que si l'iPhone lui semblait le produit le plus abouti, les fonctionnalités des smartphones sous Android se révélaient en avance sur celles d'Apple notamment en raison de la qualité de l'intégration du système de navigation et qu'en conséquence il lui semblait que l'OS de Google, Android, « était susceptible de devenir la plateforme dominante, comme Windows l'avait été dans le monde du PC ».<sup>40</sup> À ceci près qu'il ajoute que la différence entre Android et l'iOS est beaucoup moins nette que celle qui pouvait exister en termes de fonctionnalités entre Mac et Windows, accentuant le risque pour Apple.

Enfin, toute l'évolution de l'Internet est placée sous le signe de la personnalisation : personnalisation des publicités en temps réel au profil de l'utilisateur ; personnalisation des réponses fournies par les moteurs de recherche, voire anticipation des attentes des utilisateurs ou clients. **En s'adaptant à chaque internaute, le design de la page Web devient unique pour lui. C'est alors qu'apparaît le**

<sup>40</sup> The Daily Beast - 12 janvier 2014

**risque de passer d'une personnalisation à une privatisation de la réponse Web**, avec pour but d'orienter les réponses sur la base d'anticipations, évidemment toujours dans le but revendiqué d'améliorer la qualité du service rendu. On peut tout aussi bien orienter les réponses dans le sens des intérêts financiers et économiques de la plateforme : la privatisation de la page Web laisse alors libre champ à une captation de l'utilisateur.

## L'illustration par l'exemple des principales plateformes

Une autre manière d'appréhender la notion de plateforme consiste à étudier les caractéristiques de celles qui aujourd'hui sont classées par tous dans cette catégorie.

On ne peut que relever l'extrême disparité des chiffres d'affaires des plateformes qui sont pourtant couramment assimilées dans leur volonté de valorisation et de domination de leur marché. Le métier d'origine de chacune de ces plateformes est également très différent.

### 1.1.1. Google

Google a conquis son marché à partir du moteur de recherche. Il a entrepris de bâtir une cartographie détaillée des usagers du Web en leur offrant des services gratuits de qualité et innovants (425 millions d'utilisateurs pour Gmail) lui permettant une analyse fine de leurs motivations et de leurs comportements. En vendant l'analyse de ces éléments agrégés, Google est parvenu à développer une activité à haute valeur ajoutée.

### 1.1.2. Apple

Pour Apple, la communauté est constituée autour de matériels identifiables par leur design et leur ergonomie d'utilisation. Apple a axé son développement sur les usages médias, notamment la musique. Quoique largement favorable aux systèmes d'exploitation propriétaires fermés, Apple a su ouvrir son dispositif aux programmeurs d'application. Cette stratégie s'est révélée payante puisque l'App Store compte aujourd'hui près d'un million d'applications gratuites ou payantes.

### 1.1.3. Facebook

Facebook est né de l'idée de mettre en place un annuaire universitaire. L'extension de ce schéma jusqu'à la création d'un réseau social atteignant le seuil de plus de 1,2 milliard d'utilisateurs est sans conteste remarquable. Il nous faut noter cependant qu'elle est la plateforme la plus faible du groupe des "GAFA" en termes de chiffre d'affaires et que son aptitude à générer des revenus est constamment remise en question par certains analystes. Il faut dire que la comparaison avec Google est toujours difficile.

### 1.1.4. Amazon

Amazon a commencé dans la vente de livres par correspondance. Partant du principe qu'une librairie ne pouvait détenir en stock l'ensemble du catalogue d'ouvrages disponibles, son fondateur a vu dans l'Internet le moyen de compléter l'offre très fragmentée de ce secteur. Cette démarche lui a permis d'optimiser sa chaîne logistique, aujourd'hui très largement automatisée. L'acquisition de ce savoir-faire a même conduit Amazon à offrir ses services aux professionnels au travers de sa *marketplace*.

Une autre distinction peut être établie entre les différentes plateformes. Apple et Amazon tirent leurs revenus du commerce alors que Google et Facebook sont principalement valorisées par la publicité. La conclusion est la même que lors de la tentative de définition. Les plateformes les plus connues restent extrêmement diverses dans leurs modalités de génération de revenus.

On peut néanmoins constater que si leurs métiers d'origine respectifs sont très différents, elles convergent vers les marchés identifiés précédemment.

## 1.2. Une forte dimension technologique et la recherche de la productivité

**Historiquement, ce sont les marchés boursiers c'est-à-dire les opérateurs des marchés de trading qui ont fait émerger la notion de plateforme.** On peut même dire qu'ils en sont l'archétype. Leurs caractéristiques les y prédisposent : mondiaux, ils étaient déjà largement dématérialisés en raison du fort développement de l'informatique bancaire. Les plateformes partagent un point commun : elles ont une forte dimension technologique et offrent l'image d'un renouvellement constant des systèmes, ce qui rend la tâche des régulateurs particulièrement difficile.

L'évolution a d'abord concerné les marchés actions, qui cherchaient à passer sur une cotation en continu des valeurs boursières<sup>41</sup> dans des conditions économiques acceptables, c'est-à-dire en élargissant les plages horaires d'activité sans pour autant multiplier proportionnellement le nombre d'opérateurs, ce qui aurait nui à la rentabilité globale. Autre point commun : les plateformes sont indiscutablement un moyen d'améliorer la productivité des secteurs industriels et de services auxquels elles sont appliquées. Dans le même temps, cette évolution vers des plateformes était également l'occasion pour les intervenants de marché d'élargir leur base clientèle, d'augmenter leurs parts de marché et de traiter l'ensemble des marchés boursiers mondiaux. Les plateformes professionnelles se sont donc multipliées.

Deux phénomènes se sont manifestés. Le premier découle de la concurrence accrue occasionnée par des opérateurs boursiers alternatifs sur les marchés *cash actions*, ce qui a poussé les opérateurs historiques à faire évoluer leurs modèles économiques en faisant des marchés de dérivés leur principale source de croissance. La technologie a accentué ce phénomène. Or, **cette forte dimension technologique complique la tâche des régulateurs, déjà confrontés à la technicité des produits financiers objets des transactions.** L'évolution de ces marchés illustre bien les phases « historiques » du développement des plateformes. Leur introduction est souvent initialement dictée par le souci de développer la concurrence sur les marchés. Ainsi la directive Marchés d'instruments financiers (MIF)<sup>42</sup> a bouleversé le fonctionnement des marchés actions en Europe. L'ouverture à la concurrence dans le secteur des bourses a atteint son objectif : la part de marché des acteurs historiques (Euronext, London Stock Exchange) ne représente plus qu'une part minoritaire des flux d'ordres, au profit des plateformes alternatives (MTF).

Cette restructuration du marché s'est accompagnée du développement d'opérateurs parfois opaques et si tout le monde reconnaît que le surcroît de concurrence a permis une baisse des tarifs unitaires de transactions, il n'en reste pas moins que la directive MIF I pose aussi de sérieux problèmes de fragmentation et d'intégrité des marchés. La révision de la directive, publiée fin 2011 et toujours en cours, vise à corriger les effets pervers de MIF I, c'est-à-dire le développement du « *trading* haute fréquence »<sup>43</sup>, né des possibilités d'arbitrages offertes par la fragmentation des marchés et les progrès technologiques. L'enjeu central de la réforme est la réduction de l'opacité et le renforcement de la sécurité des marchés. Il s'agit de garantir des règles de transparence et d'exécution équitables pour tous les investisseurs, y compris ceux dont les transactions ne sont pas traitées sur des marchés

---

<sup>41</sup> Par opposition à la cotation opérée une ou plusieurs fois par jour. Voir les explications de Wikipédia : [http://fr.wikipedia.org/wiki/Cotation\\_continue](http://fr.wikipedia.org/wiki/Cotation_continue) ou des Echos : [www.bourse.lesechos.fr/infos-conseils-boursiers/bourse-pratique](http://www.bourse.lesechos.fr/infos-conseils-boursiers/bourse-pratique)

<sup>42</sup> Directive 2004/39/CE consultable ici : [http://europa.eu/legislation\\_summaries/internal\\_market/single\\_market\\_services/financial\\_services\\_general\\_framework/124036e\\_fr.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/internal_market/single_market_services/financial_services_general_framework/124036e_fr.htm)

<sup>43</sup> ou HFT pour « *high frequency trading* ». Le trading à haute fréquence consiste à envoyer des milliers d'ordres par seconde grâce au recours à des outils électroniques (algorithmes), qui détectent des écarts de prix entre acheteurs, vendeurs ou valeurs. Cette pratique a pris une ampleur considérable sur les marchés boursiers, au point de représenter, selon les estimations, entre 40% et 70% des transactions.

organisés ; de mettre de la transparence et de l'ordre sur les marchés de dérivés et, accessoirement, sur les marchés obligataires.<sup>44</sup>

Cette deuxième phase montre combien les régulateurs peuvent être débordés par la rapidité de l'évolution technologique et les besoins de croissance des opérateurs. Car les plateformes sont des entreprises comme les autres. Elles cherchent à investir dans des technologies leur permettant de se différencier. C'est ainsi que NASDAQ OMX a introduit en 2012 une nouvelle technologie pour la diffusion de ses données de marchés<sup>45</sup>. Ce service, qui est optionnel et payant, crée un traitement différencié entre les participants de marché car ceux qui y souscrivent bénéficient d'une diffusion dix fois plus rapide de leurs données de marché. Certains traders voient dans ce service du Nasdaq un moyen d'éviter le « *quote stuffing* »<sup>46</sup>, une pratique qui consiste à créer un faux mouvement de liquidité pour tromper les investisseurs et empocher ainsi des gains.

En revanche, en 2013, la SEC a refusé au Nasdaq OMX le droit de pouvoir offrir une batterie d'algorithmes utilisés par les opérateurs de marché dans le but d'enrayer la baisse des volumes traités sur le marché américain. Elle a estimé que la situation réglementaire à part de l'opérateur risquait de porter atteinte à la concurrence notamment vis-à-vis des sociétés de courtage qui fournissent ce type de service ; avec pour toile de fond le conflit entre opérateurs et courtiers sur le niveau de responsabilités des intervenants en cas de problèmes techniques, notamment suite à la perte de 500 millions de dollars enregistrée par ces derniers lors de l'introduction en bourse de Facebook. Cette décision de la SEC a été relevée car celle-ci voyait d'habitude favorablement les demandes d'offre de nouveaux services des opérateurs. Sans doute faut-il y voir la volonté de ne pas déstabiliser le marché mais aussi de clarifier la place et le rôle de plateformes vis-à-vis des autres intervenants.

Le second trait caractéristique est la place des opérations de fusion et d'acquisition, phénomène accentué par la crise qui s'est traduite par la réduction du volume des transactions notamment de négociation d'actions, qui ont reculé de 23% entre 2012 et 2011<sup>47</sup>. Même s'ils ont partiellement repris en 2013, ces difficultés ont conduit les opérateurs de marché à opérer des rapprochements. Ainsi, en 2013, sur le marché américain, Bats Global Markets et Direct Edge, deux opérateurs financiers propriété de spécialistes du trading et de banques d'investissements, dont Goldman Sachs et JPMorgan, et qui gèrent quatre marchés actions<sup>48</sup> ont engagé un processus de rapprochement. À l'issue, ils détiendront une part de marché d'environ 12% sur les actions américaines, créant un concurrent direct pour Nyse Euronext, dont la part de marché est estimée à 25%, ou pour le groupe Nasdaq OMX qui revendique une part de marché supérieure à 15%.<sup>49</sup> C'est cette tendance lourde qui explique l'opération de rapprochement entre Nyse Euronext<sup>50</sup> et IntercontinentalExchange (ICE), officialisée mi-novembre 2013.

Dans le domaine du BtoC, l'émergence de sites Web boursiers concurrents a permis une baisse des coûts de transaction. Néanmoins, les sites sont restés spécialisés et n'ont pu que rarement développer une offre bancaire complète. Leur croissance a été limitée par l'existence d'une régulation forte et la volonté des régulateurs de maintenir un nombre d'acteurs limité soumis à des autorisations. C'est sans doute pourquoi l'introduction de ces innovations technologiques ne s'est pas véritablement

---

<sup>44</sup> Source : MIF II, un compromis bancal - AGEFI Hebdo - 03/11/2011

<sup>45</sup> TotalView-ITCH FPGA qui repose sur un circuit logique programmable, sachant que certains logiciels de trading parviennent à se rapprocher des nanosecondes.

<sup>46</sup> Littéralement « bourrage de la cote » : inonder le marché d'ordres ensuite retirés un millième de secondes avant qu'ils ne soient exécutés. Le client dispose d'une valeur à laquelle il croit

<sup>47</sup> Source : Fédération mondiale des Bourses

<sup>48</sup> BATS BZX – BYX - EDGX - EDGA

<sup>49</sup> Source : L'AGEFI Quotidien – 27/08/2013

<sup>50</sup> A l'exception d'Euronext, la branche européenne hors marchés dérivés londoniens qui est exclue de l'opération et sera introduite en bourse ultérieurement

accompagnée de l'émergence de nouveaux acteurs complètement indépendants des précédents. Les premières plateformes ont alors été rapidement acquises par des groupes bancaires, qui se devaient de disposer d'une telle offre dans leurs bouquets de services et qui ne pouvaient laisser se développer cette concurrence sans réagir, eux dont les comptes étaient grevés par les coûts du réseau des agences bancaires.

Ceci tend à prouver que **l'existence de véritables plateformes dépend de la faculté de ces nouveaux services à conserver leur autonomie et, inversement, de la réactivité des acteurs économiques existants**. Ceux qui n'ont pas vu le numérique comme un simple canal de distribution supplémentaire annexe, mais qui ont décidé de lui donner une place entière voire centrale dans leur stratégie ont souvent su limiter le développement des plateformes dans leur secteur.

Il va de soi qu'aucune situation n'est acquise. En particulier, l'un des moyens pour les plateformes de favoriser leur développement consiste à faire émerger des modes de paiement propres. Et si la part de l'Internet croît dans le commerce mondial, la part accordée aux moyens de paiement qui en sont issus croîtra également. Pour l'instant, la carte bancaire reste prédominante puisqu'elle représente près de 80% des achats en ligne et que la part des Portefeuilles en ligne (Paypal...) reste de l'ordre de 25%.

L'e-commerce en France <sup>51</sup>				
	2010	2011	2012	2013
<b>Ventes sur Internet</b>	31,0 M €	37,7 Md€	45,0 Md€	51,1 Md€
<b>Panier moyen</b>	1.115 €	1.230 €	1.400 €	1.521 €

Les évolutions techniques et réglementaires font cependant que les acteurs non bancaires généralement issus de l'Internet peuvent gérer et mettre à disposition des moyens de paiement. Les ruptures technologiques, telles que le paiement par téléphones équipés NFC<sup>52</sup>, permettent le basculement du marché. Le niveau d'investissement requis n'est pas un obstacle vu les compétences et les ressources dont disposent ces groupes. Cependant, les études montrent qu'une solution nouvelle de paiement ne peut percer que lorsqu'elle a dès son lancement d'un nombre important d'utilisateurs.<sup>53</sup>

Le Google *Wallet* illustre cette réalité et le même raisonnement pourrait s'appliquer à PayPal. Au lancement de *Wallet* en septembre 2011, Google choisit le paiement par mobile. L'application permettait au Smartphone de stocker virtuellement des cartes de paiement, des cartes de fidélité et des coupons. Les partenariats entre Google et les réseaux MasterCard, Visa, American Express et Discover lui permettaient de traiter la plupart des transactions par cartes aux États-Unis. Le dispositif ne reposait pas sur des commissions liées au paiement mais sur des services à valeur ajoutée et les revenus tirés de la publicité. Mais ce dispositif est resté tributaire de la diffusion des terminaux adaptés à cette technologie. C'est pourquoi Google a fait évoluer sa stratégie en 2012-2013.

L'application a d'abord été intégrée à Gmail<sup>54</sup> dans le but d'intégrer ce service à l'ensemble de la plateforme. Ce service n'est à ce jour disponible qu'aux États-Unis mais il vocation à s'étendre à la fois géographiquement et à l'ensemble des mobiles. Ensuite, devant la lenteur du développement

<sup>51</sup> Source : Fédération du E-commerce et de la Vente A Distance (FEVAD)

<sup>52</sup> Near Field Communication

<sup>53</sup> « L'avenir des moyens de paiement en France » rapport de Georges Pauget et Emmanuel Constans. Rapporteur : Jean-Marc Lherm - Mars 2012

<sup>54</sup> Pour envoyer de l'argent depuis son compte Gmail, il faut aller sur le trombone des pièces jointes, puis cliquer sur \$ pour attacher de l'argent à son message et l'envoyer par mail.



technologique, Google s'est décidé à lancer fin 2013 une véritable carte de paiement pour son service Wallet à l'instar de Square, Simple ou Coin. Limitée aux États-Unis, cette carte est rattachée à un compte prépayé Google Wallet alimenté par des transferts depuis un compte bancaire ou par des versements directs en provenance d'un autre titulaire de compte Wallet. Avec cette carte, les possesseurs d'un compte Google Wallet pourront retirer des espèces ou effectuer des paiements. Elle fonctionne là où sont acceptées les cartes MasterCard et dispose d'une simple bande magnétique. Comme tout service de transfert d'argent, Google Wallet prélève des frais.

L'enjeu est notamment de dépasser les difficultés de réalisation physique de l'opération de paiement en dehors du réseau des seuls produits conçus pour la technologie concernée, comme le Nexus. Ces difficultés s'expliquent aussi par la résistance des opérateurs historiques ou nouveaux, comme les opérateurs téléphoniques peu enclins à renouveler sur le mobile l'expérience des infrastructures où leur rôle est limité au transport des services OTT.<sup>55</sup> Bien sûr, les plateformes peuvent renouveler leurs tentatives ultérieurement, souvent par le biais d'une offre low-cost vu les gains de productivité que permettent les innovations numériques. Mais face à un secteur structuré, la conquête est plus difficile.

### 1.3. Elles contribuent à la création de véritables écosystèmes

La question des plateformes numériques de services ne se pose véritablement qu'avec l'émergence d'opérateurs de plateforme plus généralistes qui sont venus à la fois offrir de nouveaux services généralement innovants et à cette occasion agréger les services existants. Ils avaient clairement dès leur origine vocation à intégrer plutôt qu'à être assimilées par des entreprises existantes.

C'est pourquoi, **bien que de nombreuses plateformes spécialisées existent, le CNum a concentré son analyse sur celles qui se positionnent sur des fonctions clef d'usage, propices aux effets de réseau** (recherche d'informations, logiciels, TV sur IP, livre) et qui ont pris une position quasi inévitable pour les professionnels.

Bien entendu tout ceci a n'a été rendu possible que par le formidable développement des réseaux de communication ouverts de l'Internet qui a permis l'accès d'un nombre croissant d'acteurs à des débits suffisants. Les plateformes ont ceci de particulier qu'elles se fondent sur un accès relativement ouvert : toute personne souhaitant accéder à leurs services doit pouvoir le faire dans des conditions garanties sur le plan tarifaire.

Les plateformes sont celles qui ont su le mieux exploiter les caractéristiques d'Internet pour atteindre une taille critique. Leur modèle d'affaires a su tirer parti des effets de réseau qui permettent un développement économique accéléré, du caractère immatériel des biens à l'origine de leur activité et du principe de gratuité subventionnée.

Ce sont aujourd'hui des moteurs puissants du développement de la société numérique. De natures très variées, elles rassemblent autour d'un service une très grande communauté d'utilisateurs attirés par la qualité de ce service cœur de la plateforme : moteur de recherche, espace de vente, *smartphone*, réseau social, encyclopédie, messagerie ouverte, etc. On parle alors d'écosystèmes avec, comme collatéral, le développement de métiers permettant aux entreprises d'exploiter le potentiel d'exposition que représentent ces plateformes.

On a ainsi vu apparaître des métiers comme les Référenceurs ou Experts SEO<sup>56</sup> qui proposent leurs expertises Web aux entreprises désirant améliorer la visibilité de leur site dans les pages résultats du

---

<sup>55</sup> Over The Top

<sup>56</sup> Search Engine Optimization

référencement naturel issus des moteurs de recherche qu'il s'agisse de Google, de Bing ou d'autres. En jouant sur certaines variables comme les URLs, les mots-clés contenus dans les pages, ou bien les liens entrants et sortants, les référenceurs conseillent sur la façon de structurer les sites pour atteindre les résultats attendus en termes de visibilité. Le conseil s'étend bien souvent à l'ergonomie du site afin de favoriser la lisibilité des informations pour les visiteurs. La frontière est parfois mince entre les efforts d'optimisation et les tentatives de contournement des règles pour influencer les résultats. Ce qui amène les plateformes à réagir en modifiant constamment les règles. Là encore le débat n'est pas si simple, les plateformes poursuivant elles-mêmes bien souvent leur propre stratégie afin d'évincer certaines pratiques gênantes.

Les études dans ce domaine du SEO sont d'une technicité certaines mais jugées souvent parcellaires et donc insuffisamment fiables. Elles sont, en outre, d'accès difficile en raison du jargon dont elles s'entourent et du nombre considérable d'acronymes qui y sont employés. Il reste que ces analyses sont primordiales pour les clients qui souhaitent pouvoir apprécier l'efficacité des dépenses qu'elles engagent. Il s'agit bien souvent de mesurer le taux de clic ou CTR<sup>57</sup> moyen pour chacune des positions dans les résultats générés par les moteurs de recherche. Pour ce faire, on peut analyser les clics d'un panel de résultats de recherche, ou analyser les informations remontées par les moteurs de recherche qui connaissent le nombre d'impressions grâce à des outils comme Webmaster Tools ou AdWords.

Les limites de ces études, en particulier les forts écarts constatés entre les CTR moyens et les CTR constatés sur certains mots-clés, n'invalident pas une évidence du marché du search : plus le positionnement du résultat est haut, plus le CTR est élevé. On estime ainsi que les trois premiers résultats raflent plus du tiers des clics. Certaines études<sup>58</sup> montrent également que le CTR chute entre la dernière position d'une page et la première position de la page suivante. La première page de résultat capte plus de 90% des clics.

Une étude spécifique à la France a été réalisée par Synodiance<sup>©</sup> <sup>59</sup> à propos des résultats de Google.fr. Portant sur plus de 250 000 mots-clés, représentant plus de 115 millions d'impressions et plus de 11 millions de clics entre mai et juin 2013, elle a montré que les 5 premiers résultats creusaient l'écart avec ceux figurant en position 6 à 10 avec un CTR moyen près de 4 fois supérieur, avançant que l'usage du mobile peut être une des causes de ce renforcement des taux de clic dans le haut de page. L'agence s'est également intéressée au lien qui existe entre les taux de clics par position et le nombre de mots-clés que compte la requête tapée dans Google.fr. Elle a ainsi pu relever l'impact de la nature de la requête : plus elle comporte de Mots-Clés, plus elle est en quelque sorte précise, et plus les CTR des positions 2 à 13 augmentent.

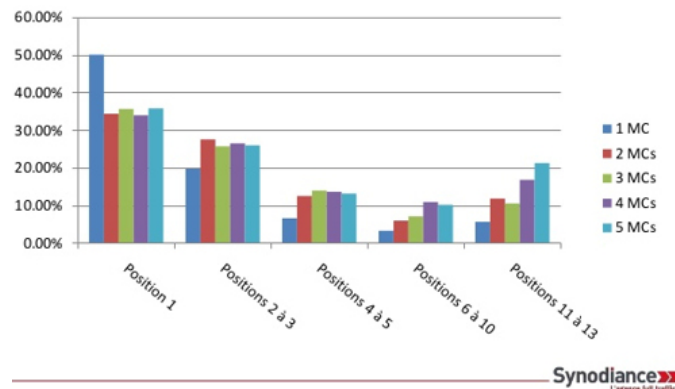
---

<sup>57</sup> *Click-Through Rate*

<sup>58</sup> Chitika Insights – *How CTR varies by Referring Webpages* – 19 novembre 2013

<sup>59</sup> Journal du Net – 09 septembre 2013

## Taux de clic /position et /nbre de MCs



Ces différents exemples montrent combien le positionnement sur la page des résultats est primordial et conditionne les conditions de la concurrence. Des métiers nouveaux se sont créés à l'occasion du développement des plateformes. Et parfois, tous les coups semblent permis entre les différents acteurs d'un même écosystème.

Le marché des applications constitue lui aussi un écosystème en tant que tel. Il rencontre d'ailleurs des évolutions similaires liées à son succès. Les chiffres sont impressionnants par exemple pour l'Appstore qui, créé en juillet 2008, aurait dépassé les 50 milliards d'applications téléchargées cumulées courant 2013 et aurait généré plus de 10 milliards de dollars de revenus pour les développeurs. C'est pourquoi les autorités de la concurrence françaises ont annoncé leur intention de se pencher sur « *l'écosystème fermé des applications mobiles* » afin de « *vérifier que les fabricants de terminaux et les géants du Net n'imposent pas par la présence d'applications ou de contraintes tarifaires, des usages de consommation captifs* »<sup>60</sup>. **L'objectif est d'éviter que les consommateurs se retrouvent enfermés dans de nouveaux monopoles et que l'Europe reste un lieu où l'on peut innover sur les usages** mobiles, notamment dans la santé, les moyens de paiement...<sup>61</sup>

En examinant les conditions concurrentielles, l'autorité de régulation doit notamment se prononcer sur le fait que les entreprises ne favorisent pas systématiquement leurs propres applications, pré-installées ou référencées et que les conditions tarifaires sont objectives et non discriminatoires. Il est d'ailleurs intéressant de noter que le concept de neutralité des plateformes a été utilisé dans le débat public à l'occasion de l'exclusion d'Appgratuits de l'Appstore<sup>62</sup>. Au-delà des questions juridiques qui se posaient dans ce cas précis, Apple a justifié son intervention par sa volonté de maintenir la crédibilité de ses classements de popularité qui était faussée par les politiques de promotion visant à rendre gratuite une application normalement payante.

Il existe d'autres modalités pour fausser les règles du jeu en utilisant des robots pour augmenter artificiellement le nombre de téléchargements, cette popularité à son tour pouvant générer, notamment dans le cas des jeux, de véritables téléchargements. Comme tout est affaire de popularité et d'audience, des phénomènes cumulatifs se mettent en place. C'est l'une des raisons évoquées par exemple pour expliquer le développement extraordinaire puis le retrait du jeu « Flappy Bird » sur Smartphone dont le nombre de téléchargement était pourtant estimé à 50 millions ce qui lui permettait de générer des ressources non négligeables pour son créateur sous la forme d'une bannière publicitaire.

<sup>60</sup> La Tribune – 10 juillet 2013

<sup>61</sup> Le Figaro.fr « Les géants du Net créent de nouveaux monopoles » - 14/01/2013

<sup>62</sup> Les Echos – 10 février 2013 – High Tech & Médias

Le poids économique de ces plateformes devenues écosystème fait que les effets des distorsions sont considérables. Et ceci pourrait nous conduire à adopter une définition finalement assez opportuniste : **les plateformes concernées au premier chef par le principe de neutralité sont celles qui ont atteint une taille suffisante pour présenter un risque concurrentiel du fait de leur comportement et de la place dominante qu'elle occupe dans le système économique.** Sont clairement visées dans ce cas les GAFAs ou les GAFTAM et leur modèle de développement.

#### 1.4. Des phénomènes sous-jacents qui restent globalement difficiles à mesurer mais une croissance formidable est anticipée

**Le discours sur les plateformes alterne entre des visions parfois caricaturales.** Pour les uns les plateformes sont une forme ultime du capitalisme dématérialisé, la source de destruction de toutes les industries classiques et une indéniable perte de recettes fiscales pour les États. Pour les autres, c'est une des sources constantes d'innovation qui remet l'utilisateur au centre des préoccupations en lui offrant des services de qualité. Aucune de ces versions n'est juste à elle seule. La première ignore que l'histoire économique est marquée par de nombreuses innovations de rupture qui bousculent les rentes existantes, parfois protégées par la régulation elle-même. La seconde relève d'une vision béate de la révolution digitale qui, sous couvert de rendre obsolète des concepts économiques nationaux, masque en fait des stratégies organisées de domination économique. La particularité du digital est que, touchant l'information, il ne vise pas seulement la maximisation des richesses qui ont tendance à se concentrer dans les zones à la fiscalité la plus favorable mais répond également à un besoin de regroupement de l'information en vue de son traitement, une activité dont les États ne peuvent être absents vu l'enjeu de sécurité qu'elles peuvent représenter.

En tout cas, **l'émergence de ces plateformes en termes d'audience ainsi que leur volonté de capter des parts de marché publicitaire ne s'est pas accompagnée du développement d'indicateurs partagés** ce qui rend difficile à ce stade l'analyse de l'efficacité des dispositifs qui sont pourtant au centre d'une stratégie mise en place par les entreprises pour atteindre le e-consommateur. Or on ne peut que constater les divergences entre les données fournies, par exemple quant au poids de l'Internet sur le marché publicitaire.

Ainsi l'Institut Nielsen<sup>63</sup> estime dans son rapport sur le marché de la publicité du 3e trimestre 2013 que même si l'Internet croît à un rythme annuel de plus de 30%, ce canal représente moins de 5% des investissements effectués, à comparer aux 57,6% de part de marché de la télévision<sup>63</sup>. Ces données paraissent peu compatibles avec celles figurant par exemple dans l'AdEx Benchmark 2012 réalisé par IAB<sup>64</sup> France, qui évalue le marché de la publicité online à 24,3 milliards d'euros en Europe en 2012 et estime qu'Internet représente le quart des dépenses publicitaires en Europe. Selon cette étude, le secteur représenterait 25,6% des dépenses de publicité et deviendrait le second secteur d'investissement derrière la télévision mais devant la presse papier et magazine. Tout le monde s'accorde sur les tendances comme l'importance de l'Internet en tant que média ou bien la part croissante prise par le format vidéo. Mais la diversité des chiffres mis en avant rend difficile un jugement objectif. C'est le résultat somme toute assez logique de la vive concurrence auxquels se livrent les acteurs économiques concernés.

---

<sup>63</sup> Global AdView Pulse Lite – Q3 2013

<sup>64</sup> Interactive Advertising Bureau

Il reste que pour les plateformes, les anticipations de marché balayent les objections qui peuvent être soulevées notamment en termes de valorisation des entreprises : **le marché anticipé peut connaître des phénomènes de bulles mais l'Internet est un canal de distribution des offres en tout genre tellement efficace que l'extension du domaine d'intervention des plateformes paraît quasiment sans limites.**

Prenons par exemple le marché de la « maison connectée » qui a connu début 2014 sa plus importante opération de croissance externe avec l'acquisition de Nest Labs par Google pour un montant de 3,2 milliards de dollars<sup>65</sup>. Cette start-up a développé un thermostat intelligent qui analyse les habitudes de consommation des habitants d'un logement pour en adapter le chauffage. Cet objet connecté est géré par une application sur Smartphone et fournit des relevés et des conseils. La promesse est une économie de la facture du logement notamment, sous sa forme la plus évoluée, grâce à la gestion de la consommation pendant les périodes de pic avec des techniques « d'effacement » par la gestion directe des équipements consommant de l'électricité. Vu la taille du marché, nombre d'acteurs veulent déployer des solutions : les opérateurs de la domotique (Schneider...), des opérateurs télécoms ou des fournisseurs d'énergie. On constate que le développement de ces solutions est rendu possible par la hausse du prix de l'énergie qui permet de mieux rentabiliser l'investissement mais également grâce aux solutions de Cloud et de Big Data qui favorisent l'apparition de boîtiers en liaison sans fil qui n'ont pas de besoins de capacité de stockage. Ces solutions légères s'appliquent bien aux logements anciens alors que les solutions filaires qui existaient auparavant ne pouvaient être facilement déployées que dans le neuf.

Selon l'ADEME<sup>66</sup>, il n'existe pas d'études sérieuses sur l'efficacité de tels dispositifs, bien que certains évoquent entre 8% et 30% d'économie. C'est sans doute ce qui explique la lenteur de développement actuelle de ce marché ainsi que le foisonnement d'offres. Certaines questions restent en suspens telles que la propriété des données connectées ou la répartition des gains éventuels issus de l'effacement. La structure de l'offre est également au cœur des débats. Ainsi l'ADEME considère qu'elle pourrait comprendre une partie gratuite (données de consommation...) quitte à avoir une partie payante pour des services plus pointus (conseils, gestion à distance des équipements...). Parallèlement, la structure tarifaire de l'énergie pourrait favoriser la rentabilité de tels dispositifs.

En tout cas, une telle évolution affecte la structure actuelle du marché. La domotique passe aujourd'hui principalement par des boîtiers connectés aux réseaux filaires avec des offres globales, centralisées et fondées sur des systèmes propriétaires. Les dispositifs tels les thermostats de Nest Labs provoquent un fractionnement de l'offre et favorisent des standards plus ouverts, les consommateurs pouvant retenir un seul produit au lieu d'être contraint de prendre l'ensemble des services domotiques.

Cet exemple se limite au seul marché de la maison connectée. Or, cette évolution est transposable à l'ensemble du marché des objets connectés (industrie textile, santé...). Celui-ci est évalué par le cabinet Gartner à 1.900 milliards de dollars à l'horizon 2020 avec plus de 30 milliards d'unités connectées. Une étude de l'IDATE chiffre à plus de 80 milliards le nombre d'objets connectés à ce même horizon. Les projections sont variables mais la tendance est claire. Et les plateformes ont de formidables atouts dans cette compétition qui s'annonce dès lors qu'il s'agit d'offrir à de tels services l'accès à leurs utilisateurs ou clients.

---

<sup>65</sup> « L'énergie, fer de lance de la maison connectée » - Idées & Débats - Les Echos – mardi 11 février 2014

<sup>66</sup> Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie

## 2. La dynamique de développement des plateformes favorise l'émergence d'opérateurs dominants

Un intermédiaire met en contact des membres d'une collectivité qui interagissent. Ce sont les fameux effets de réseau qui constituent l'essence même de la communication et la spécificité du numérique. Dans ce contexte, la valeur des éléments apportés par l'individu est relativement faible. En revanche, l'agrégation des éléments apportés par l'ensemble de la collectivité crée une valeur dès lors que l'on atteint une masse critique suffisante.

L'intermédiaire peut et même doit s'interposer entre les membres de cette collectivité puisqu'à défaut il peut perdre de l'activité à la suite d'un contournement par des usagers ou des clients. Lorsque les interactions entre membres sont directes (Skype, Facebook), il est plus difficile de s'interposer pour l'opérateur.

### 2.1. Les plateformes : du marché biface au marché triface

En revanche, lorsque les interactions sont indirectes, le marché évolue de façon plus naturelle vers une structure biface ou multi-face. Les plateformes sont positionnées pour exploiter à leur avantage cette structure de marché.

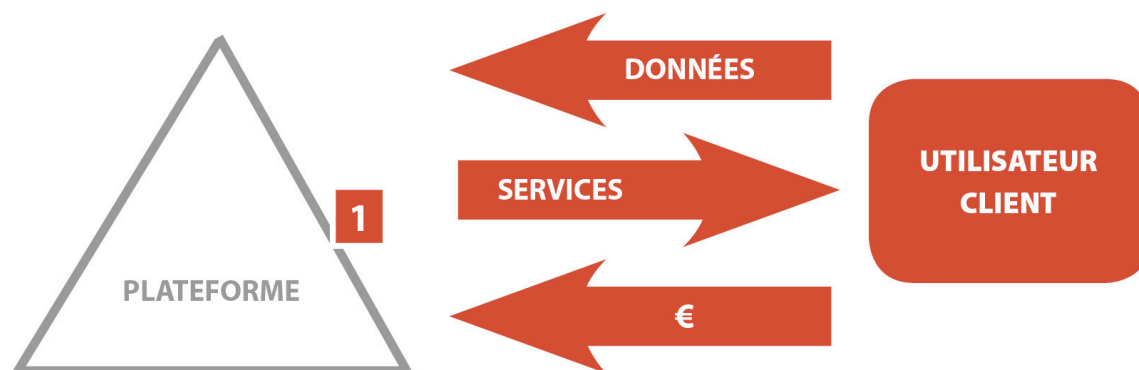
Car dans le numérique, le service central mis en avant par la plateforme est le plus souvent gratuit, tout du moins au départ afin de constituer des sites géants d'audience, ce qui est l'objectif de la première phase de développement de leur modèle d'affaires. En langage de la « Silicon Valley », il s'agit de créer de la valeur pour les utilisateurs.

**L'audience étant construite, l'opérateur entame la phase de valorisation de l'audience sous des formes variées : par la publicité, par la vente de mots-clefs, par l'intéressement, des commissions de rétrocession, etc.** Se crée ainsi un « marché double face » : une face service garantissant le trafic (la « chalandise ») du fait de la qualité des services et surtout de leur gratuité, et une face valorisation auprès de fournisseurs ou intermédiaires.

Le numérique, qui facilite l'intermédiation, favorise la création d'une multitude de plateformes d'intermédiation bifaces. Parmi celles là, celles qui réussissent à capter de « l'audience primaire » et la fidéliser par leur service à valeur ajoutée ont un avantage compétitif certain. Et parmi celle là, quelques-unes situées sur les fonctions d'usages essentielles auxquelles, et arrivant à faire la différence avec les autres par une pertinence affinée et une simplicité d'usage, rentrent dans la spirale de développement explosif et finissent par occuper une position dominante au niveau mondial, seules ou avec quelques concurrentes. Elles réussissent à faire émerger une troisième face.

### 2.1.1. La première face

La première face du marché est celle qui s'établit entre l'opérateur d'intermédiation et les usagers ou clients.



#### 2.1.1.1. L'accès à l'utilisateur et la maîtrise de sa navigation

Tout site internet auquel se connecte un utilisateur aura pour objectif de « conserver » celui-ci parce que tout utilisateur qui sort d'un site est un client « perdu ». C'est tout l'enjeu de la gestion des liens hypertextes<sup>67</sup>. Dans le cas du Web, ils sont unidirectionnels ce qui permet non seulement d'utiliser comme destination des documents eux-mêmes non-hypertextes (des sons, des images, des documents à imprimer) mais aussi d'établir des liens vers toutes les ressources accessibles d'Internet, sans coordination avec le responsable du document de destination. Cette absence de coordination fait que le lien peut devenir obsolète sans que le responsable de la source ni de la destination ne s'en rendent compte. Le problème le plus visible apparaît lorsque le document de destination est supprimé : le lien est dit « brisé »<sup>68</sup>. D'où l'importance des moteurs de recherche qui actualisent constamment le référencement des sites pour rendre la navigation plus fluide et favoriser l'usage de l'Internet au fur et à mesure de sa croissance. Parce qu'elles offrent à leurs utilisateurs le plus de services possibles, les plateformes semblent plus à même de maîtriser la navigation de leurs utilisateurs.

Sans brider l'innovation, le but a été d'encadrer les conditions d'interaction entre les sites internet. Ainsi, un site peut contenir des liens hypertextes vers d'autres sites sans autorisation ou demande d'information préalable des éditeurs des sites visés mais il convient d'afficher ce dernier dans une nouvelle fenêtre du navigateur afin d'éviter une « appropriation » de son contenu<sup>69</sup>. On peut, en effet, considérer comme préjudiciable un lien qui donne l'impression que le document est sur le même site. De même, l'établissement d'un lien en profondeur<sup>70</sup> qui renvoie à une page secondaire d'un autre site peut constituer un préjudice pour des sites principalement rémunérés par la publicité sur la page d'accueil. L'éditeur d'un site peut donc prévoir dans ses conditions d'utilisation la faculté de demander la suppression d'un lien qu'il estime non conforme à l'objet de son site.

<sup>67</sup> Un lien hypertexte est un mode d'organisation d'un document. Il a une source (ou origine) et une destination (ou cible). La source d'un hyperlien est généralement un élément (mots, phrases, images) d'un document hypertexte. L'activation de l'élément source d'un hyperlien permet de passer automatiquement à sa destination.

<sup>68</sup> Document disparu ou Erreur 404

<sup>69</sup> « framing »

<sup>70</sup> « Deep linking »

Le sujet est plus délicat quand il s'agit de liens hypertextes mis en place sur des sites tiers dans le cadre d'espaces publicitaires gérées par des régies. Leur but est évidemment de réorienter la navigation. Pour éviter les conséquences juridiques de ce « re-routage », les régies fixent dans leurs conditions générales l'étendue de leur responsabilité non seulement quant au contenu de l'espace publicitaire objet de la transaction avec leur client mais également quant au contenu des autres sites Web qui sont accessibles via lien hypertexte<sup>71</sup>.

**Parmi tous les services mis à la disposition des utilisateurs, celui du moteur de recherche est à ce jour le plus important parce qu'il constitue une véritable porte d'entrée sur le Web.** Il faut cependant que le trafic soit considérable pour rentabiliser un tel service et que la palette de services offerts soit la plus large possible pour maîtriser les paramètres de navigation de l'internaute. La captation peut s'opérer également par le biais des centres d'intérêt comme les réseaux sociaux. Mais il y aura toujours de la part des plateformes la volonté d'agrèger des services et de renouveler constamment leur offre afin de préserver leur prééminence. C'est pourquoi la gratuité est devenue le modèle de développement des plateformes.

#### 2.1.1.2. La place de la gratuité

L'utilisation croissante du terme de client dans le discours des plateformes n'est pas neutre et traduit le lien de plus en plus fort qui s'établit entre les plateformes et ceux qui ont recours à leurs services. Il est vrai que le client a généralement des droits supérieurs à ceux des utilisateurs mais cela bascule la relation vers le côté commercial de l'Internet.

L'une des particularités de ce face-à-face entre la plateforme et le public dans le numérique est la place prise par la gratuité dans l'offre de service. Il ne faut pas confondre gratuité et le non-marchand, ce d'autant plus que ce dernier terme peut sembler très proche de l'état d'esprit initial «libertaire» du Web. La gratuité est un outil de politique marketing. Il existe généralement deux types d'offres marketing intégrant à la gratuité.

Dans l'une, l'offre gratuite est l'accessoire d'un service payant *premium*. Dans ce modèle dit *freemium* ou *free-to-play*, il s'agit de donner un produit ou service gratuitement, éventuellement avec une offre publicitaire complémentaire, en vue d'acquérir une base de clientèle par le bouche-à-oreille, par des réseaux de référence pour ensuite fournir des offres premium à cette même base de clients. La version gratuite d'un jeu, par exemple, peut ainsi être limitée dans le temps, disposer de fonctionnalités dégradées ou devenir temporairement inaccessible, ce blocage étant évidemment en contradiction avec le besoin d'immédiateté des joueurs dits occasionnels<sup>72</sup>. Ce qui permet à l'éditeur, une fois l'addiction au jeu en question créée, de vendre des options permettant l'accès immédiat au jeu et ce pour des sommes modestes de l'ordre de 1 dollar.

Parmi les jeux sociaux fondés sur ce type d'offre, Candy Crush Saga<sup>73</sup> est le plus dans l'actualité, notamment par son entrée en bourse. Quoique le nombre de joueurs ayant effectivement recours à ces aides soit faible (de l'ordre de 4% soit 12 millions de personnes), les revenus annoncés sont considérables : Candy Crush représente les trois quarts des 1,88 Md\$ de chiffre d'affaires du groupe sur 2013 à comparer aux 163 M\$ de 2012<sup>74</sup>. Ce jeu est disponible sur support mobile (Android et iOS)

---

<sup>71</sup> En particulier, le contenu du site auquel il est possible d'accéder par re-routage depuis l'espace publicitaire doit être en relation directe avec le contenu publicitaire de cet espace. De même, le client de la régie doit s'engager à ce que le contenu publicitaire de l'espace publicitaire accessible via lien hypertexte soit conforme à l'ordre public, aux bonnes mœurs, à toute règle légale, réglementaire ou administrative.

<sup>72</sup> « *casual gaming* »

<sup>73</sup> Le jeu revendiquait 93 millions de joueurs par jour en décembre 2013. Source : King.com

<sup>74</sup> Source : Prospectus dit Form F-1 KING DIGITAL ENTERTAINMENT PLC – 18 février 2014



et sur Facebook. Comme il est noté dans le prospectus, le groupe déploie une stratégie « *cross platforms* » qui permet au joueur de poursuivre son jeu indépendamment du support qu'il utilise. Il reste que le groupe est extrêmement dépendant de ce canal de distribution, les App Stores d'Apple, d'Amazon, de Google... qui sont à l'origine de son succès fulgurant. C'est pourquoi il indique dans son prospectus au chapitre « Facteurs de risques » qu'il est obligé de conserver de « bonnes relations avec les plateformes » et qu'il est clairement soumis à leurs conditions tarifaires puisqu'elles collectent ses revenus<sup>75</sup>. Autre risque éventuel relevé dans ce document : le groupe considère que son activité serait impactée négativement dans l'hypothèse où les plateformes elles-mêmes souhaiteraient se renforcer dans le domaine des jeux sociaux en raison de leur double rôle de distributeur et de concurrent<sup>76</sup>. On voit ici une illustration concrète de la façon dont la stratégie de développement d'une plateforme pourrait entrer en confrontation avec celles des entreprises qui sont actuellement partenaires.

L'autre offre marketing est intégralement gratuite car les revenus ne proviennent pas des utilisateurs du moins sous la forme de paiement ou d'abonnement. Il ne s'agit pas à proprement parler d'une structure d'offre nouvelle car d'autres secteurs sont fondés sur ce modèle, ne serait-ce que la télévision gratuite dont les revenus proviennent de la diffusion de spots publicitaires.

Néanmoins, **la force des plateformes numériques est l'interactivité en temps réel avec l'utilisateur qui fournit des données par la simple utilisation des services gratuits que la plateforme peut valoriser. C'est la face la plus originale dans le domaine numérique car elle a été d'emblée fondée sur une forme de troc implicite entre les deux acteurs : « en l'échange d'un service gratuit de grande valeur d'usage, j'apporte, de façon également gratuite non seulement mon exposition aux offres commerciales mais également le potentiel de valeur de mes données d'usage ou mes données personnelles ».** C'est en tout cas l'accord implicite. On verra que l'amélioration technologique rend souvent difficile l'appréhension par les utilisateurs de ces services de l'ampleur et la nature des engagements qu'ils prennent vis-à-vis de leurs données.

Plus l'audience est large, plus les services sont nombreux et pointus dans le suivi de l'internaute et plus la plateforme a les moyens d'accroître la palette de services offerts gratuitement. Le phénomène est ainsi cumulatif. Lorsqu'il atteint une masse critique suffisante, se manifeste le phénomène dit « *winner takes it all* » à l'instar de ce qui existe dans le secteur audiovisuel où le leader dispose d'une valorisation de ses espaces publicitaires supérieure à celle qui ressortirait de la seule arithmétique des parts de marché.

Il est intéressant d'ailleurs de constater que la télévision qui cherche aussi à tirer parti de l'internet – cherchant à anticiper l'impact de la TV connectée – avec, par exemple, l'essor de la « *social TV* », se trouve de plus en plus confronté au caractère « *corrosif* » de la gratuité, avec un risque en retour sur les taux d'audience.

Les modalités de vote dans le cadre d'émissions de télévision illustrent bien cette réalité. Aujourd'hui, il est proposé aux téléspectateurs de voter par téléphone au coût de 80 centimes d'euros ou par SMS

---

<sup>75</sup> "We rely on third-party platforms such as the Apple App Store, the Google Play Store, the Amazon Appstore and Facebook to distribute our games and collect revenue. If we are unable to maintain a good relationship with such platform providers, if their terms and conditions or pricing changed to our detriment, if we violate, or if a platform provider believes that we have violated, the terms and conditions of its platform, or if any of these platforms were unavailable for a prolonged period of time, our business will suffer."

<sup>76</sup> "We could also face increased competition if large companies with significant online presences such as Amazon.com, Inc., Apple, Inc., Facebook, Inc., Google Inc., The Walt Disney Company or Yahoo! Inc., choose to enter or expand in the games space or develop competing games"

pour le prix du SMS<sup>77</sup> auquel s'ajoute une surtaxe de 65 centimes<sup>78</sup>. Ils peuvent également « voter » par le biais de commentaires sur Twitter. Or, certains producteurs, ayant constaté que les tweets sont plus nombreux que les votes par SMS ou par téléphone, envisagent de rendre l'audiotel et les SMS gratuits. Pour compenser le manque à gagner<sup>79</sup> avec la suppression de la surtaxe, ils envisagent de faire simultanément sponsoriser les votes gratuits : pour un SMS envoyé, le téléspectateur pourrait recevoir en retour un message publicitaire. L'objectif premier est d'éviter que les téléspectateurs se désintéressent de certaines émissions pour des raisons financières. La puissance du schéma de développement des plateformes fondé sur la gratuité conduit les chaînes à sacrifier des revenus pour préserver l'audience de leurs émissions et *in fine* leurs ressources publicitaires. La comparaison s'arrête là car les techniques développées par les plateformes en vue de définir le profil de ses utilisateurs sont hors de portée pour le signal audiovisuel compte tenu de sa nature : d'une diffusion certes très large, il ne permet pas d'interagir sauf exception. La généralisation du haut débit risque progressivement de changer profondément les règles du jeu.

### 2.1.1.3. La collecte de données

Si la gratuité a toute sa place dans la théorie économique, par exemple dans le domaine du don, c'est une notion quelque peu galvaudée à laquelle il est fait référence ici. Car même en l'absence de facturation d'une prestation, il existe toujours un coût d'opportunité, l'acteur économique étant amené à renoncer à quelque chose en contrepartie de l'obtention d'un bien ou d'un service gratuit, parfois à son insu. En l'occurrence, l'acteur devient bien souvent l'objet voire le « produit » vendu. Il contribue ainsi à financer le service dont il dispose. Évidemment, son arbitrage entre d'une part le service qu'il n'aurait probablement jamais pris s'il était payant, et, d'autre part, les données dont il abandonne la maîtrise aux sites Web, s'explique par le fait que l'utilisateur pense toujours transmettre moins de données qu'il ne le fait réellement.

Par données personnelles ou nominatives<sup>80</sup>, on entend les informations qui permettent d'identifier directement ou indirectement une personne physique. Certaines de ces données comme le numéro de sécurité sociale ou le NIR<sup>81</sup>, ainsi que les données biométriques (données médicales, empreinte digitale, données génétiques) sont sensibles car elles constituent des identifiants « universels », qui permettent à des moteurs de recherche d'interconnecter des bases de données, la combinaison de quelques-unes de ces données permettant d'identifier un individu précis. Parce qu'elles sont sensibles, ces données sont protégées par diverses dispositions juridiques<sup>82</sup> relatives au droit à la vie privée dont la mise en œuvre est souvent placée sous la responsabilité d'autorités administratives indépendantes ; en France, la Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (Cnil). Ces dispositifs visent à encadrer certains éléments comme la durée de conservation des données, la finalité de leur collecte, le mode de recueil du consentement de l'utilisateur ou encore l'obligation d'information.

D'un point de vue technique, la collecte des données est un concept large puisqu'il va du remplissage volontaire d'un formulaire d'inscription en ligne à la captation de données automatique par le biais de

---

<sup>77</sup> Généralement nul car inclus dans un forfait illimité

<sup>78</sup> Cas de l'émission « Nouvelle Star » diffusée sur D8 et produite par la société FremantleMedia

<sup>79</sup> Pour TF1, ce type de revenus, qui sont partagés entre les opérateurs, la maison de production et la chaîne, représenterait environ quarante millions. Une taxe également prélevée au profit du Centre National du Cinéma.

<sup>80</sup> Il s'agit des noms, prénoms, adresse physique ou électronique, numéro de téléphone, lieu et date de naissance, numéro de sécurité sociale, numéro de carte de paiement, plaque d'immatriculation d'un véhicule, photo, empreinte digitale, ADN, etc...

<sup>81</sup> Le NIR est le Numéro d'Inscription au Répertoire National d'Identification des Personnes Physiques qui concerne toutes les personnes nées en France, souvent appelé numéro de Sécurité Sociale.

<sup>82</sup> Les textes principaux sont la Loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés, la Directive 95/46/CE du Parlement européen et du Conseil, du 24 octobre 1995, relative à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données, la Convention pour la protection des personnes à l'égard du traitement automatisé des données à caractère personnel (STCE no. : 108) du Conseil de l'Europe.

*cookies*, presque à l'insu de l'utilisateur. Sur le plan juridique, il existe deux grandes catégories. La première est dite *opt-in* : l'internaute doit effectuer un acte volontaire<sup>83</sup> pour accepter que ses données soient utilisées ultérieurement à des fins commerciales<sup>84</sup>. La seconde est dite *opt-out* : l'accord de l'utilisateur est implicite lors de l'inscription à un service sauf à ce que l'internaute effectue un acte volontaire afin de s'y opposer<sup>85</sup>. Il va de soi que vu la gratuité des services qu'elles offrent, les plateformes ont vite fait de considérer que ceux qui refusent les cookies ne sont pas de bons « *clients* ».

Pour chaque site, ces dispositions sont reprises dans les Conditions Générales qui regroupent dans les Conditions Générales d'Utilisation (CGU) l'ensemble des dispositions contractuelles fixant le cadre juridique de l'inscription à un ou des services, du moins formellement car peu d'utilisateurs les lisent intégralement<sup>86</sup>. Les règles relatives à la collecte des données sont regroupées sous le terme de « politique de confidentialité » ou de « règles de confidentialité ». Il faut toutefois préciser qu'il s'agit de dispositions contractuelles qui ne peuvent déroger aux obligations légales impératives de la loi du lieu d'établissement du prestataire, notamment les règles d'ordre public.

Ces obligations légales varient d'un pays à l'autre. Par exemple, aux États-Unis la norme est l'*opt-out* qui exonère le prestataire de l'autorisation préalable de l'utilisateur afin de pouvoir collecter des informations à son sujet (critères de navigation, centres d'intérêt, nature des achats, profil, mode de paiement) alors qu'en France c'est l'*opt-in* qui est la règle. Les plateformes ayant un marché mondial, de telles différences peuvent créer des disparités concurrentielles, les opérateurs soumis à des règles plus protectrices de la vie privée s'estimant « *défavorisés* » par rapport aux autres.

Certains secteurs sont soumis à des règles plus rigoureuses en raison de la nature des données qui sont collectées. En particulier, leur lieu de stockage et de traitement est soumis à des autorisations spéciales, comme dans le cas du secteur bancaire ou des données de santé. Ainsi le règlement n°97-02 du 21 février 1997 relatif au contrôle interne des établissements de crédit et des entreprises d'investissement impose des contrôles et formalités supplémentaires dans le cas où le traitement est assuré par un prestataire situé dans un État qui n'est pas membre de la Communauté européenne dès lors que le service s'adresse à des non-professionnels. Ce critère de distinction en fonction du destinataire est également appliqué aux règles de l'*opt-in*, par exemple dans le cas des courriers électroniques non sollicités. Ainsi en France, alors qu'il est interdit d'envoyer de tels courriers électroniques à des particuliers, la CNIL considère que l'*opt out* actif est autorisé pour une personne physique dans le cadre professionnel (BtoB) dès lors que l'objet de cette communication est conforme à la fonction du destinataire dans l'entreprise.

L'hébergement sur support informatique de données de santé à caractère personnel est également soumis à des contraintes particulières<sup>87</sup>. La donnée de santé à caractère personnel est une information relative à la santé d'une personne physique identifiée ou qui peut être identifiée, directement ou indirectement, par référence à un numéro d'identification ou à un ou plusieurs éléments qui lui sont propres. Sur le plan sanitaire *stricto sensu*, elle se définit comme une donnée susceptible de révéler l'état pathologique de la personne. Toutefois, son acception s'est élargie comme en témoigne la définition retenue dans la proposition de règlement du parlement européen et du conseil du 5 janvier 2012 sur la protection des données : « toute information relative à la santé physique ou mentale d'une personne, ou à la prestation de services de santé à cette personne ». Elle

---

<sup>83</sup> Cocher une case ou faire défiler un menu déroulant.

<sup>84</sup> L'*opt-in* est dit passif quand la case est pré-cochée sur l'affirmative ou le menu déroulant pré-positionné sur la réponse positive ; sinon il est actif.

<sup>85</sup> L'*opt-out* est dit passif lorsque l'utilisateur ne peut manifester son opposition qu'ultérieurement ; sinon il est actif.

<sup>86</sup> Dans le cas d'un site marchand figurent également les Conditions Générales de Vente (CGV).

<sup>87</sup> Article L.1111-8 et articles R. 1111-9 et s. du Code de la santé publique

adopte, en fait, un concept plus large de la donnée de santé, « qui aujourd'hui ne peut se limiter à la seule indication d'une maladie tant la prise en charge sanitaire d'une personne emporte également la connaissance de sa situation familiale ou sociale et fait intervenir des acteurs multiples professionnels de santé et personnels sociaux. »<sup>88</sup>

Pour héberger de telles données, il faut disposer d'un agrément, délivré en contrepartie de strictes garanties en termes d'intégrité, de sécurité et de confidentialité des données traitées. Le dossier d'agrément doit notamment préciser le lieu où l'hébergement sera effectué, et toute modification de ce lieu devra faire l'objet d'une notification auprès du ministre chargé de la santé. Ce sujet va devenir un enjeu majeur, au fur et à mesure du développement de l'Internet des objets, comme les balances<sup>89</sup> ou les bracelets<sup>90</sup> connectés, qui sont à la frontière du coaching sportif, de la nutrition et de la téléphonie et permettent de collecter des « données » de santé comme le rythme cardiaque et d'en faire une analyse historique et prospective sans pour autant relever du secteur de la télésanté proprement dit.

L'enjeu est considérable vu le poids des maladies cardio-vasculaires dans les dépenses de santé mais qui dit connexion avec le Smartphone via une application dit collecte et conservation de données sensibles soumises à des règles très strictes, à l'instar de la France où les informations médicales concernant les patients détenues par des professionnels de santé ne peuvent en aucun cas faire l'objet d'une cession ou d'une exploitation commerciale de la part des professionnels de santé.<sup>91</sup> Quid dès lors que ces données sont fournies par le patient lui-même ? La réglementation devra s'adapter à cette évolution car la généralisation des objets connectés pratiques à l'usage est une tendance à laquelle il est illusoire de vouloir s'opposer.

#### 2.1.1.4. Les métadonnées

La frontière entre les données personnelles et celles qui ne le sont pas est, en effet, parfois floue. Grâce à la multiplicité de leurs services, les plateformes collectent les unes et les autres. La question qui se pose est de savoir si les traces numériques (cookies, etc.) devraient finalement être considérées comme des données personnelles. Il est indéniable que certaines de ces traces permettent d'obtenir des renseignements sur les habitudes de navigation d'un individu concerné, permettant ainsi de collecter des informations personnelles généralement à son insu, dans le but d'élaborer une base de profils utilisés notamment à fins publicitaires ou de ciblage commercial dit comportemental. Or, l'interprétation peut varier d'une institution à l'autre. Ainsi, par exemple, la Cour d'Appel de Paris a considéré en 2007 que l'adresse IP de connexion d'un internaute n'était pas une donnée personnelle parce qu'elle ne permettait pas d'identifier une personne physique<sup>92</sup>, alors que la CNIL rappelait la même année qu'elle avait une interprétation inverse.<sup>93</sup>

Les métadonnées ne sont, quant à elles, pas couvertes par les règles de protection des données à caractère personnel. Il s'agit d'une sorte de donnée sur une donnée. Relèvent de cette catégorie

---

<sup>88</sup> [www.esante.gouv.fr](http://www.esante.gouv.fr) - Repères juridiques – Agence des Systèmes d'Information Partagés de Santé (ASIP)

<sup>89</sup> Les plus en pointe revendiquent de mesurer le poids, la masse grasseuse, la masse musculaire et la masse osseuse ou le rythme cardiaque, mais aussi l'IMC, la teneur en eau du corps et le besoin quotidien en calories voire la température de la pièce ou la qualité de l'air.

<sup>90</sup> De très nombreux produits ont été présentés lors du CES 2014

<sup>91</sup> La constitution et l'utilisation à des fins de prospection ou de promotion commerciales de fichiers composés à partir de données issues directement ou indirectement des prescriptions médicales ou des données personnelles de santé, sont interdites (même rendues anonymes à l'égard des patients) dès lors que ces fichiers permettent d'identifier directement ou indirectement le professionnel prescripteur - Article L. 4113-7 du Code de la Santé Publique.

<sup>92</sup> Cour d'Appel de Paris, 27 avril 2007 ; Cour d'Appel de Paris, 15 mai 2007

<sup>93</sup> Communiqué de presse de la CNIL du 2 août 2007 : « l'article 2 de la loi du 6 janvier 1978 modifiée en 2004 qui la définit, vise toute information relative à une personne physique qui peut être identifiée, directement ou indirectement, par référence à un numéro d'identification ou à des éléments qui lui sont propres. Ce qui est le cas d'un numéro de plaque d'immatriculation de véhicule, d'un numéro de téléphone ou d'une adresse IP. » Une proposition de loi n°81 adoptée par le Sénat en première lecture le 21 mars 2010 en a repris le principe.

notamment : (i) les numéros de téléphone sortants et entrants ; (ii) l'heure, la date et la localisation des appels<sup>94</sup> ; (iii) l'émetteur, le destinataire et la date des e-mails<sup>95</sup> ; (iv) les titres des e-mails ; (v) les recherches internet ; (vi) les transactions bancaires ou encore (vii) les carnets d'adresses sur les réseaux sociaux. Vu la localisation des serveurs, la collecte de telles données fournit des indications précises.

Parmi ces données les plus sensibles, la géolocalisation a pris une place de plus en plus importante car elle est devenue un axe majeur de développement de nouvelles offres marketing de services principalement sur les supports mobiles. Or, en 2014, la Cour de cassation et la Cour d'appel de Paris se sont opposées sur les obligations s'imposant aux mesures de géolocalisation, notamment au regard de l'article 8 de la Convention européenne des droits de l'Homme (CESDH). Au-delà de la question du pouvoir des parquets, ce débat illustre la difficile adaptation des dispositifs légaux et réglementaires au rythme des évolutions technologiques. En effet, la géolocalisation par les téléphones portables et les balises GPS est aujourd'hui parfaitement maîtrisée par les opérateurs et prestataires concernés, dans un cadre juridique et réglementaire bien adapté.<sup>96</sup>

Mais le nombre de capteurs de localisation pour chaque personne équipée d'un Smartphone ou d'une tablette va augmenter considérablement. Ces derniers sont des terminaux internet qui transmettent un grand nombre d'informations, dont la géolocalisation à 10 mètres près y compris à l'intérieur d'un bâtiment, les données de connexion ou les carnets de contacts, au travers de serveurs répartis dans le monde entier. Les croisements de toutes ces sources se révéleront d'une grande efficacité : les véhicules dont les plaques d'immatriculation sont déjà lues à la volée et identifiées fourniront des données de géolocalisation qui seront traitées en temps réel.

On peut dorénavant parler de « chronolocalisation », avec la capacité d'alertes en temps réel, qu'il s'agisse de suivre un individu pour des raisons judiciaires ou pour lui fournir des indications sur les offres promotionnelles des magasins qui l'entourent. Les faire évoluer de façon systématique vers le « géoprofilage » et vers « l'analyse comportementale » ne sera qu'une question de temps. C'est sans doute une source de progrès pour la sécurité ou la lutte contre la fraude mais il sera indispensable de réfléchir à l'émergence d'un cadre juridique d'emploi adapté du traitement de ces données et des pratiques qui en découleront. Il faut ajouter que le fait que ces données soient sur des serveurs à l'étranger n'est pas sans poser de problème de souveraineté.

---

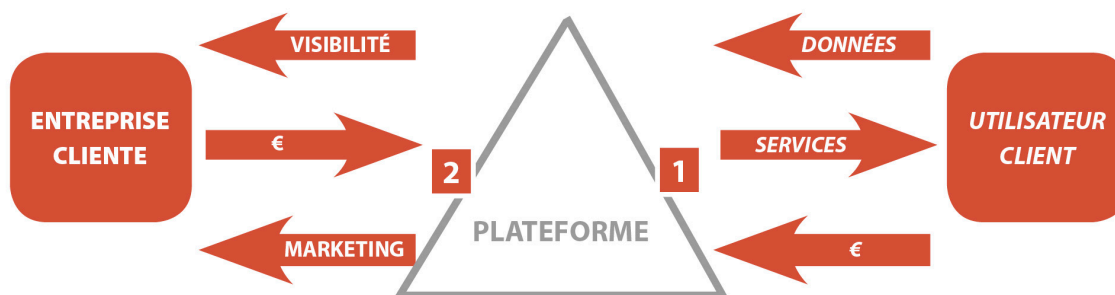
<sup>94</sup> Pas leur contenu

<sup>95</sup> Pas leur contenu

<sup>96</sup> Global Security Mag - Une loi relative à la géolocalisation. Et après ? par Stéphane Schmoll – février 2014

## 2.1.2. La deuxième face

La deuxième face du marché sur lequel interviennent les plateformes se situe entre l'opérateur d'intermédiation et les entreprises qui sont ses clientes. Entre les deux acteurs se trouve la plateforme qui se révèle parfois une véritable « boîte noire ».



### 2.1.2.1. La visibilité

Les plateformes vendent aux entreprises qui sont leurs clientes l'accès à leurs utilisateurs pour permettre à ces acteurs de vendre leurs produits. Plus elles captent du trafic, plus leur capacité à rendre les entreprises visibles est valorisée. Dans un premier temps, il s'est agi d'afficher simplement des publicités sous la forme de bannières. Les bannières publicitaires ou bandeaux<sup>97</sup> sont toujours actuellement le mode de publicité le plus classique. Elles permettent d'entretenir la notoriété de l'annonceur et d'attirer des visiteurs vers son site. D'autre part, elles fournissent des ressources financières aux sites qui les hébergent. Les campagnes de bannières se commercialisent en général au CPM<sup>98</sup>. L'annonceur paie pour un nombre défini d'affichages ou impressions de ses publicités. Seule la pertinence du message par rapport à l'audience des sites sélectionnés garantira un bon taux de clic sur les publicités. Le tarif du CPM moyen varie selon la qualité des emplacements et des supports. L'annonceur peut également acheter de l'e-pub sur la base d'un CPC<sup>99</sup> dans des réseaux spécialisés profitant des inventaires CPM invendus. Les campagnes CPC sont moins chères que les campagnes CPM, mais les emplacements des sites supports dédiés à ces campagnes sont moins qualitatifs.

Le marché de l'accroissement de la visibilité s'est sophistiqué, en particulier sur les moteurs de recherche qui ont commencé à vendre des annonces présentées sous la forme de lien, soit à côté des résultats de la recherche organique, soit en lien avec le profil. Il existe aujourd'hui deux moyens pour les entreprises d'accroître leur visibilité sur ces plateformes.

Le premier consiste à travailler son référencement naturel, ce qui est efficace pour attirer des visiteurs sur son site à long terme mais long à mettre en œuvre. En outre, la place accordée à ces résultats sur la première page s'est réduite et les résultats sont incertains car ils résultent d'algorithmes régulièrement modifiés, officiellement pour éviter une distorsion des résultats.

<sup>97</sup> Les avancées technologiques conduisent à une diversification du type de bannières dont les principaux formats sont le gif, le gif animé et les bandeaux "rich media".

<sup>98</sup> Coût par mille impressions.

<sup>99</sup> Coût par clic.

Le second moyen à la disposition des entreprises pour faire connaître leur site consiste à acquérir des liens commerciaux<sup>100</sup> qui permettent d'acheter des mots-clefs pour apparaître dans les résultats des moteurs de recherche. Un lien commercial, qui était à l'origine un lien publicitaire au format texte s'affichant sur les pages de résultats des moteurs de recherche, regroupe désormais également les annonces texte accompagnées de vignettes image qui s'affichent sur les plateformes et les sites éditoriaux. La facturation pour l'annonceur se fait au clic à travers un système d'enchères qui conditionne en grande partie la position et la diffusion de l'annonce. Les liens commerciaux s'affichent généralement au dessus et à droite des résultats naturels des moteurs. Le lien commercial permet d'adresser un message publicitaire à un internaute en situation de recherche d'une information, d'un produit ou d'un service. Les liens commerciaux sont vendus au clic. L'annonceur ne paie donc que pour un contact ayant cliqué sur sa publicité ce qui le rend très qualifié.

Sur le plan économique, les liens commerciaux sont la technique de création de trafic Internet qui s'est le plus fortement développée ces dernières années. Ils représentent aujourd'hui le plus gros poste budgétaire des investissements marketing Internet avec un montant de 840 millions d'Euros investis en 2013 en France, principalement par les secteurs de la banque-assurance (15,6%), du voyage (15,3%) et de la distribution (12,9%).<sup>101</sup>

En recherchant les moyens de maximiser la visibilité de leurs clients, les plateformes ont pu modifier leur modèle de développement en mettant l'accent avant tout sur la monétisation de l'audience. Ceci est tout particulièrement vrai pour les moteurs de recherche pour lesquels la structure de la première page a été profondément modifiée pour laisser plus de place à la publicité au détriment des résultats issus de la recherche organique.

#### 2.1.2.2. Le ciblage

Cette sophistication a également répondu à la volonté des entreprises clientes de rendre la publicité en ligne plus efficace et d'en faire un véritable outil de marketing. Ce qui suppose d'adapter le message aux utilisateurs pour éviter de payer un message qui ne touche pas sa cible. C'est justement l'objet même de la publicité digitale qui vise à offrir non plus un message à tous mais un message personnalisé c'est-à-dire adapté à sa cible. Cette personnalisation est non seulement une garantie de pertinence du message délivré mais elle a aussi pour effet de démultiplier le nombre d'écrans disponibles, avec comme conséquence attendue un accroissement de l'impact des campagnes et des revenus.

Prenons l'exemple des publicités Facebook : outre les investissements qu'elles réalisent pour animer leurs pages de marques, les entreprises paient le réseau social pour montrer des publicités à des personnes qui sont susceptibles d'être intéressées par leur message (publicité display). Sur quels critères sont sélectionnés les utilisateurs qui seront à même de juger ces publicités intéressantes et pertinentes ? Le discours de la plateforme est bien rodé : il s'agit avant tout de rendre service aux utilisateurs de Facebook<sup>102</sup>. Pour les entreprises, le discours est plus pragmatique. Les critères de sélection portent sur la localisation, le sexe, l'âge, les centres d'intérêt, la situation amoureuse, le lieu de travail et la formation du public cible. Si l'entreprise est elle-même administrateur d'une Page Facebook, d'un événement ou d'une application, elle peut également cibler les personnes avec lesquelles elle est déjà connectée. Pour ce faire, Facebook se fonde sur l'analyse de l'activité de

---

<sup>100</sup> Ou liens sponsorisés, modèle popularisé par Google, qui a fait naître le SEO une spécialité du « *search marketing* ».

<sup>101</sup> Source : Institut Kantar Media

<sup>102</sup> Dans la mesure du possible, Facebook veut que les publicités que voient ses membres soient « adaptées à leur centres d'intérêt. »

chaque membre à partir d'informations comme le statut, les mentions « J'aime »<sup>103</sup> ou les jeux auxquels il s'adonne.

Les sources d'information servant à affiner le profil du public cible ne se limitent pas aux sources internes de la plateforme. Les annonceurs et leurs partenaires marketing peuvent aussi avoir accès aux utilisateurs pour leur adresser des messages publicitaires sur la base d'informations qu'ils détiennent, par exemple à l'occasion de la navigation sur leurs sites Web ou lors de l'utilisation de leurs applications par un utilisateur Facebook.<sup>104</sup> Les informations que la plateforme reçoit sont croisées et utilisées pour « aider les annonceurs à définir la meilleure audience pour leurs publicités »<sup>105</sup>. Ceci comprend des informations comme la localisation, les données démographiques, ce que les membres « aiment »<sup>106</sup>, les mots-clés et « toute autre information que la plateforme » reçoit relative à l'utilisateur ou à d'autres utilisateurs connectés<sup>107</sup>. La pertinence passe donc par un croisement croissant des ressources internes et externes aboutissant à la définition d'un profil qui, sans forcément permettre d'identifier nommément la personne, est quand même extrêmement précis.

### 2.1.2.3. Le reciblage

La démultiplication des écrans via la personnalisation n'est pas seulement physique. Elle s'effectue également au travers d'une gestion du message dans le temps. La pertinence du message augmente lorsqu'il est répété à destination des personnes dont les critères de navigation montrent qu'elles sont intéressées et qu'il apparaît au bon moment. Il s'agit alors d'une opération de reciblage publicitaire. Si la publicité payante sur l'Internet génère près de 70 % de l'audience des sites transactionnels, plus de 95 % des visiteurs quittent ces sites sans avoir effectué d'achat<sup>108</sup> : la plupart des internautes désireux de procéder à un achat visitent plusieurs sites.

L'annonceur peut alors faire appel aux techniques de reciblage qui lui permettent d'adresser à un internaute qui vient de quitter son site un message plus ou moins personnalisé qui apparaît sur l'autre site afin que ce dernier revienne sur son site. Le reciblage publicitaire fonctionne en temps réel et s'appuie sur un algorithme de recommandation. Celui-ci analyse les recherches effectuées par un internaute sur un site en particulier (mots-clés et navigation) et effectue ensuite une recommandation. Cette dernière est incrustée dans une bannière personnalisée et diffusée sur un réseau de sites où est susceptible de surfer l'internaute ciblé, qui sera identifié grâce à un cookie déposé sur son ordinateur. Amazon a développé une technologie de ce type qui lui permettrait de générer une part significative de ses ventes. Beaucoup de sites d'e-tourisme ont également adopté cette technologie. Chez Criteo, elle donne même lieu à un système de facturation original s'inspirant pour partie du système d'enchères employé par Google pour son offre de mots-clés : la société achète à des régies de l'espace publicitaire invendu, au CPM, qu'il revend ensuite à l'annonceur au CPC.

---

<sup>103</sup> Par exemple, si une personne aime les Pages Star Trek et mentionne Star Trek lorsqu'elle visite un cinéma, nous pouvons en conclure qu'elle est sûrement fan de science-fiction. Les annonceurs de films de science-fiction pourraient demander à afficher leurs publicités aux fans de science-fiction.

<sup>104</sup> « Nous recevons des données à chaque fois que vous accédez à un jeu, une application ou un site Web qui utilise la Plateforme Facebook ou que vous consultez un site avec une fonction de Facebook (comme un module social) et parfois par l'intermédiaire de cookies. » - Politique d'utilisation des données - Facebook

<sup>105</sup> Politique d'utilisation des données - Facebook

<sup>106</sup> « like »

<sup>107</sup> « Nous pouvons, par exemple, suggérer des amis, sélectionner des actualités pour votre fil d'actualité ou suggérer d'identifier des personnes dans des photos. Nous pouvons associer votre ville actuelle, vos coordonnées GPS et d'autres informations géographiques pour, par exemple, vous informer et informer vos amis de la proximité de personnes, d'événements ou de bons plans qui pourraient vous intéresser. Nous pouvons également recueillir des données vous concernant pour vous diffuser des publicités ou d'autres contenus mieux adaptés à votre profil. »

<sup>108</sup> Source : Criteo



#### 2.1.2.4. Le RTB<sup>109</sup>

Les modalités de facturation des espaces publicitaire sont elles-mêmes une source de modernisation du marché de publicité en ligne. C'est le cas avec l'apparition des « Ad exchanges » qui sont des plateformes automatisées d'achat et de vente d'espaces publicitaires. Acheteurs (agences, annonceurs) et vendeurs (éditeurs de sites, régie) s'y retrouvent pour passer leurs ordres sous la forme d'enchères en temps réel. Le système de l'ad exchange veut simplifier et automatiser au maximum les procédures de vente du *display*.

Les données, essentielles dans la mise en place du RTB, proviennent généralement de cookies et incluent des comportements de navigation, des indications de lieu et de temps. Ces données, acquises auprès de DMP<sup>110</sup>, servent à déterminer en temps réel le prix que peut avoir une impression précise pour un annonceur précis. Bien que ce phénomène ne soit pas nouveau et reste encore marginal, même aux États-Unis où l'on estime qu'il représenterait en valeur de 10% à 25% du marché du *display*, il est intéressant parce qu'il est le fait des principales plateformes<sup>111</sup> mais surtout parce qu'il illustre la transformation de l'industrie du *display* qui se rapproche de celle du *search* et devient davantage pilotée par la data et le temps réel. La structure du marché pourrait en sortir modifiée, en particulier quant à la place des régies et des agences car certains annonceurs envisagent de piloter directement leur achat d'espace via leur propre DSP<sup>112</sup> leur permettant d'intégrer leurs campagnes et sélectionner les audiences qui les intéressent.<sup>113</sup> De leur côté, les éditeurs voient dans cette technologie les moyens de garder la main sur l'ensemble de leur inventaire et espèrent mettre en concurrence tous les acheteurs de *display* afin de vendre son inventaire au mieux disant.

En tout état de cause, face à ce type de développements, l'utilisateur semble avoir définitivement perdu la maîtrise de ses données.

---

<sup>109</sup> « *Real Time Bidding* »

<sup>110</sup> Data Management Platforms

<sup>111</sup> Aux Etats-Unis : Right Media (Yahoo), Doubleclick (Google) ou adECN (Microsoft). En Europe : l'Orange Ad Market.

<sup>112</sup> « *Demand side platforms* »

<sup>113</sup> Cas de Procter et Gamble aux Etats-Unis

### 2.1.2.5. Le traitement des données

Que ce soit par le biais de l'établissement du profil ou grâce au suivi de sa navigation, on voit donc que les données mises volontairement à disposition des plateformes par leurs utilisateurs sont « traitées » par celles-ci. À bien des égards, la plateforme ressemble à une « boîte noire » dont l'un des atouts majeurs serait la délocalisation du lieu de traitement des données des utilisateurs qui leur permettrait de jouer des disparités entre réglementations nationales.

Les transferts de données font pourtant l'objet d'une réglementation. S'agissant de l'Europe, la Directive 95/46/CE sur la protection des données personnelles interdit le transfert de données personnelles vers des États non-membres de l'EEE<sup>114</sup> dès lors que ces derniers n'assureraient pas un niveau de protection des données personnelles au moins égal. Afin de protéger les entreprises américaines, le Département du Commerce des États-Unis a négocié avec la Commission européenne un dispositif juridique dit « Safe Harbor » dont le respect est censé leur garantir d'être en conformité avec la législation européenne. Les principes qui le gouvernent sont classiques : (i) notification : les personnes situées dans l'EEE doivent être informées du fait que leurs données sont collectées et de la façon dont ces données vont être utilisées ; (ii) choix : ils doivent pouvoir refuser que les données les concernant soient transférées à des tiers ou utilisées dans un but autre que celui auquel la personne a consenti précédemment ; (iii) transfert à des tiers : celui-ci ne peut se faire que vers un tiers garantissant le même niveau de respect des principes de protection de données personnelles ; (iv) sécurité : l'entreprise prend les mesures nécessaires pour protéger les données collectées contre leur suppression, leur mauvais usage, leur divulgation ou leur altération ; (v) intégrité des données : l'entreprise s'engage à n'utiliser les données collectées que dans le but pour lequel l'utilisateur a donné son accord ; (vi) accès : les personnes doivent pouvoir accéder aux informations les concernant, et pouvoir les corriger ou les supprimer s'ils le souhaitent ; (vii) mise en œuvre : l'entreprise s'engage à tout mettre en œuvre pour que ces règles soient effectivement appliquées et en contrôler le respect.

Mais ce dispositif n'est pas adapté au développement de l'Internet et du commerce en ligne. Aussi la Commission a engagé un double travail : d'une part la révision de la législation européenne en la matière, qui date de 1998, et d'autre part la renégociation du *Safe Harbor* dans le sens d'une meilleure protection des citoyens européens dont les données personnelles sont collectées par les entreprises américaines. La principale revendication porte sur la capacité des citoyens européens à pouvoir agir devant les tribunaux américains afin de faire respecter leurs droits relatifs au traitement de leurs données personnelles. Il s'agit ni plus ni moins que d'aligner leurs droits sur ceux des citoyens américains qui peuvent ester en justice en Europe. Les négociations sont en cours. Dans l'attente, les données sont transférées et traitées...

### 2.1.2.6. Le cas Google devant la CNIL

La délibération prononcée le 3 janvier 2014 par la formation restreinte de la CNIL<sup>115</sup> à l'encontre de la société Google Inc. présente un caractère quasi-emblématique vis-à-vis des règles de collecte et de traitement des données personnelles car elle fournit une synthèse des différentes questions qui se posent quant au rôle des plateformes en tant qu'acteur d'intermédiation. Cela tient à certains motifs avancés par la CNIL pour juger du non-respect de plusieurs dispositions de la loi « informatique et libertés ». Rappelons que cette délibération fait suite à la décision de Google en date du 1er mars

<sup>114</sup> L'Espace Economique Européen rassemble les Etats de l'Union Européenne plus la Norvège, l'Islande et le Liechtenstein.

<sup>115</sup> Délibération n°2013-420 de la formation restreinte prononçant une sanction pécuniaire à l'encontre de la société Google Inc.

2012 de fusionner en une seule politique les différentes règles de confidentialité applicables à une soixantaine de ses services<sup>116</sup>.

La CNIL considère tout d'abord que Google France relève bien du champ de l'article 5 de la loi fondant sa compétence<sup>117</sup> en écartant l'argument avancé par la société selon lequel il y aurait une séparation entre le traitement des données qui serait exclusivement le fait de Google Inc et l'action commerciale qui serait de la responsabilité de Google France. La CNIL relève que « l'activité de publicité en ligne, qui constitue une contrepartie à la mise à disposition gratuite par la société de ses services aux utilisateurs, et qui génère la majeure partie de ses revenus, est indissociable du traitement des données des utilisateurs. » De ce fait, elle retient la qualification d'établissement au motif que « la circonstance que les opérations techniques de traitement des données aient eu lieu hors de France, en l'occurrence aux États-Unis, est sans incidence sur cette qualification ».

Ensuite, Google « conteste spécifiquement que les cookies, pris isolément, puissent être considérés comme des moyens de traitement » car ceux-ci ne sont « qu'un fichier texte, un type de marqueur qui serait lu, et qui ne correspondrait pas à un moyen de traitement proprement dit ». La CNIL ne retient pas les arguments de Google quant à la nature du traitement mis en œuvre. En effet, elle considère que s'il est vrai que le fichier texte ne constitue pas, en lui-même, un traitement, il n'en reste pas moins que tant la lecture que l'écriture d'informations sur le navigateur installé sur le terminal de l'utilisateur s'effectuent par l'intermédiaire de cookies, dans le but de collecter des informations dont la société est l'unique destinataire. De ce fait, la délibération indique que « l'accès aux informations relatives à l'utilisateur par le vecteur du cookie et leur lecture constitue bien des traitements » au sens de l'article 2 de la loi du 6 janvier 1978.

Enfin, Google reproche à la CNIL d'étendre l'application de la directive et de la loi en s'appuyant sur le critère de la localisation des utilisateurs, disposition prévue par la proposition de règlement du Parlement européen mais qui n'est pas encore applicable en droit français. La CNIL répond que le critère de « la localisation des utilisateurs ne constitue pas un critère d'application de la loi mais un élément de fait permettant de déterminer la localisation des moyens de traitement, l'une et l'autre étant, eu égard aux technologies utilisées, indissociables. »

Conclusion : la société Google Inc a recours à des moyens de traitement sur le territoire français. Elle est donc soumise à l'application de la loi française et par conséquent à la compétence de la CNIL. Et il ressort que la société a prévu de procéder à une combinaison « potentiellement illimitée de toutes les données qu'elle collecte sur chacun de ses utilisateurs », ce qui est de nature « à méconnaître les droits des utilisateurs et à porter atteinte à leur droit au respect de la vie privée ». Le fait que la combinaison des données de ses utilisateurs soit réalisée afin de leur garantir la meilleure qualité de service possible ne constitue pas un argument recevable en l'état.

Google a indiqué avoir à la fois déposé un recours sur le fond ainsi qu'un recours en référé pour éviter la publication de sa condamnation décidée par la CNIL. Ce dernier a été rejeté par le Conseil d'État le 7 février 2014 au motif que la condition d'urgence n'était pas remplie et que le préjudice de réputation invoqué par la Société n'était pas établi. Vu l'enjeu des questions posées potentiellement pour toutes les plateformes, il est probable que le contentieux sur le fond aille à son terme.

---

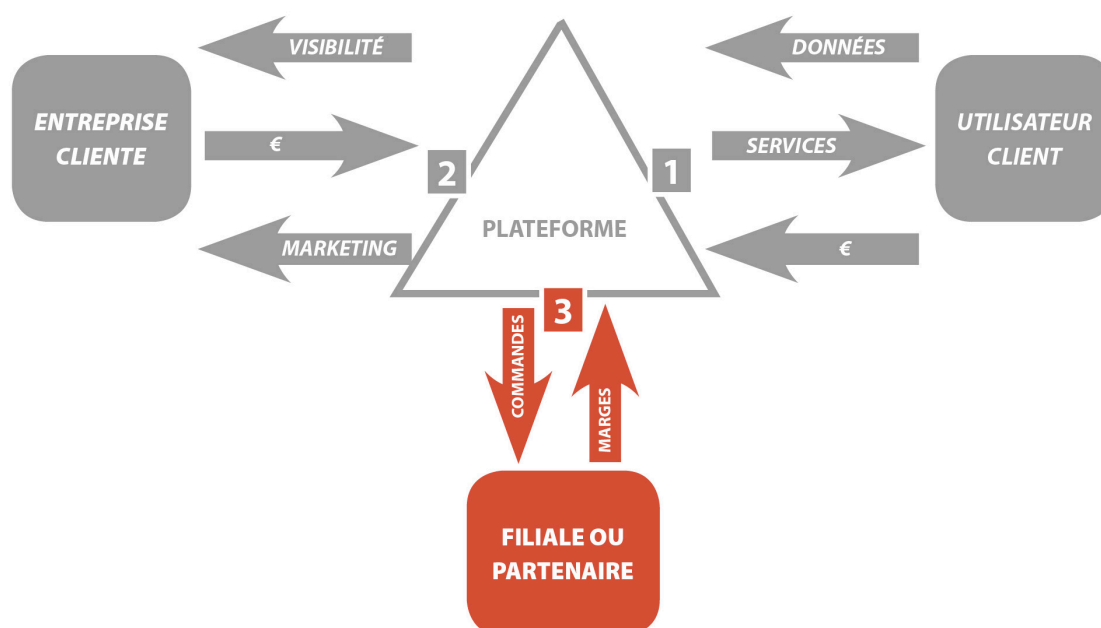
<sup>116</sup> Google Search, YouTube, Gmail, Picasa, Google Drive, Google Docs, Google Maps, etc.

<sup>117</sup> Loi n°78-17 du 6 janvier 1978 modifiée

### 2.1.3. La troisième face

L'enjeu financier est d'autant plus important que les plateformes n'entendent pas se limiter aux marchés de la vente d'espaces publicitaires. Le schéma initial était simple. L'entreprise payait la plateforme pour être visible et bénéficier des techniques de « Big Data » afin de gagner en efficacité dans sa démarche commerciale. La plateforme pouvait monétiser, à l'occasion des transactions, toutes sortes de services annexes à la vente comme un système de paiement en ligne ou l'hébergement et la gestion technique du site.

**Certaines plateformes n'en sont pas restées là. La part croissante des ventes via l'internet les a conduites à développer une « troisième face » plus agressive.**



**Dans ce cas, la plateforme use du poids que représente son trafic dans les ventes pour renégocier le taux de rétrocession dont elle bénéficie, au-delà des services qu'elle peut déjà facturer en sus. Elle vise une clé de répartition qui lui donne une marge supérieure à celle classiquement réservée aux « distributeurs ». Il ne s'agit pas d'une démarche exceptionnelle : cette logique de rapport de force entre les entreprises qui fournissent des produits ou des services et leurs canaux de distribution existe partout. Mais le caractère numérique des flux donne à la plateforme une position de négociation extrêmement favorable car l'effet du détournement de trafic que peut occasionner un déréférencement sur un moteur de recherche est immédiat et massif. Avant que l'opérateur concerné puisse réagir, les premiers dégâts se manifestent déjà.**

**Parfois, la plateforme va plus loin et passe des accords de « quasi-exclusivité technique » avec certains de ses fournisseurs qui deviennent des partenaires ; voire elle devient elle-même un opérateur venant concurrencer directement les entreprises qui étaient auparavant ses clientes. Si la méthode diffère, l'objectif est le même : il s'agit pour les plateformes de remonter dans la chaîne de valeur afin de tirer profit au maximum du poids du trafic généré sur les revenus des entreprises.**

**L'analogie avec la grande distribution s'impose naturellement avec notamment l'apparition de « produits distributeurs », qui correspond ici à la création de services internes à la plateforme comme Google Shopping par exemple.** L'écosystème alors se complexifie et l'on a vu dans le cas de la grande distribution, un besoin de régulation se manifester pour prévenir la déstabilisation des écosystèmes associés de production et maintenir des conditions de saine concurrence sur les marchés et la chaîne de valeur d'intermédiation entre producteurs et clients.

Comme pour la grande distribution, la ligne rouge se situe entre d'une part le rapport de force parfois violent qui existe naturellement entre fournisseurs et distributeurs et d'autre part le favoritisme systématique de partenaires ou de solutions internes afin d'évincer toute forme de concurrence une fois la chalandise solidement établie et ce, parfois au détriment de l'intérêt des consommateurs qui sont en droit d'attendre une information juste et non orientée. C'est dans le second cas qu'apparaissent les risques d'abus de position dominante.

Parce que certaines de ces entreprises ont sous-estimé l'impact sur leur cœur d'activité des conditions tarifaires accordées à cette activité supplémentaire issue du Web et vécue initialement comme accessoire. Elles ne se sont pas approprié leur offre internet et s'en sont remises aux plateformes, spécialisées ou non. Le réveil a été douloureux et l'inversion de la tendance est parfois difficile.

Si l'on reprend une analyse sectorielle, on constate l'existence de plusieurs phases de développement des plateformes. Celles-ci ont entrepris, et surtout depuis qu'elles sont entrées en bourse, de monétiser leur audience afin d'accroître leur rentabilité. C'est pourquoi cette « troisième face » apparaît : il s'agit d'une phase nouvelle de cette course à la monétisation qui ne passe plus seulement par la renégociation des conditions financières mais également par l'émergence de services concurrents à leurs propres entreprises clients.

Dans ce jeu, les plateformes sont en position de force en raison de la formidable accumulation de données, au départ à perte, qu'elles ont effectuée. Elles ont pu établir de véritables barrières à l'entrée et il est vrai que, par le jeu du référencement, on peut disparaître de l'Internet. Ce qui explique la place cruciale de Google qui, par la nature de son service de base, le moteur de recherche, est en mesure de pousser jusqu'à l'extrême le concept de plateforme agrégative.

#### 2.1.3.1. Les plateformes jouent de leur force de frappe, et ce même dans les marchés régulés

Les produits dématérialisés sont ceux pour qui l'impact négatif des opérateurs du Web sur l'économie « physique » est le plus fort. Et même en présence d'une régulation contraignante, les plateformes cherchent à gagner des parts de marché quitte à contourner les textes. C'est le cas, par exemple, pour le secteur des librairies.

Sur ce marché, où les livres numériques ne représentent moins de 5% du marché du livre mais connaissent une croissance de plus de 60%, Amazon pourrait devenir « le premier libraire de France d'ici 2017 », devant les premiers opérateurs français actuels que sont la Fnac<sup>118</sup> et les Espaces culturels E.Leclerc<sup>119</sup>. Actuellement, Amazon réaliserait environ 450 millions d'euros de chiffre d'affaires en France. Dans un marché du livre imprimé ayant reculé de 2% en valeur en France en 2013, la concurrence va s'intensifier et aura tendance à favoriser les opérateurs disposant des ressources financières suffisantes pour investir dans des produits nouveaux. On peut citer

---

<sup>118</sup> Avec près de 600 millions d'euros de chiffre d'affaires

<sup>119</sup> Source : cabinet Xerfi

évidemment la Fnac<sup>120</sup> et Amazon avec la Kindle mais également Leclerc, qui a engagé un processus de rénovation de ses espaces culturels ou Carrefour qui fonde sa stratégie dans le secteur sur la tablette Nolim. Les librairies indépendantes apparaissent comme les "perdantes" de cette évolution du marché puisque leurs parts de marché passeraient de 42% à 38,5% d'ici 2017.

Dans ce contexte, les critiques se sont concentrées sur Amazon que certains décrivent comme « l'ennemi de la profession ». Le groupe a même fait l'objet d'une loi spécifique dite "anti-Amazon" visant à interdire le cumul de la gratuité des frais de port du livre avec la remise autorisée de 5% pour les livres achetés sur internet et livrés à domicile. Le syndicat de la librairie française (SLF) accuse le groupe américain de "dumping" au motif qu'Amazon, mais aussi Fnac.com, offre la gratuité des frais de port systématiquement car sans minimum d'achat. Une manière, selon les libraires, de contourner l'objectif poursuivi par le texte sur le prix unique du livre en vigueur depuis 1981. Au-delà des aléas liés à la notification à la Commission européenne, le texte en sa forme actuelle prévoit que le vendeur en ligne ne pourra plus désormais déduire ce rabais de 5% du prix du livre que sur « le tarif du service de livraison ». Deux cas sont envisageables : soit les opérateurs appliquent le rabais de 5% mais facturent des frais de port ; soit ils conservent la gratuité de ces derniers mais renoncent à appliquer le rabais de 5%.

Amazon, quant à lui, avance deux arguments pour s'opposer à l'adoption d'un tel texte. Tout d'abord, il affirme que son offre est complémentaire de celles des libraires. Il réalise 70% de ses ventes sur des livres de fond de catalogue qui ont plus d'un an alors que les libraires se concentrent sur les nouveautés car ils ne peuvent conserver en stock les ouvrages plus anciens. Sa deuxième ligne de défense, classique, s'appuie sur le service rendu au consommateur : « toute mesure visant à augmenter le prix du livre sur Internet pénalise d'abord les consommateurs français en affaiblissant leur pouvoir d'achat, surtout ceux éloignés des centres-villes qui ne disposent pas de librairies près de chez eux »<sup>121</sup>.

De leur côté, les pouvoirs publics ont pour objectif de préserver le secteur du livre en France, Amazon réalisant près de 70% des ventes en ligne. C'est pourquoi le vote du texte s'accompagne de la mise en place en 2014 d'un "fonds complémentaires d'aide à la librairie" doté de 9 millions d'euros dont 78% provient du Syndicat national de l'Édition (SNE), dans le but notamment d'aider les libraires indépendants à se moderniser et à développer leurs propres sites de vente en ligne. Les 13.000 emplois<sup>122</sup> du secteur de la librairie indépendante constituent l'enjeu sous-jacent de ces mesures qui s'inscrivent dans le débat de l'intégration ou non de "l'exception culturelle" dans le mandat de négociation sur le programme de libre-échange entre l'Union européenne et les États-Unis.

Seule limite au dispositif mis en place pour les ventes en ligne : il pourrait inciter les opérateurs à favoriser la mise à disposition des livres en « points-relais » dont l'approvisionnement est généralement assuré l'opérateur lui-même via des entreprises de transport. Le chiffre d'affaires de la Poste qui assure quant à elle les livraisons à domicile risque de s'en ressentir. Preuve que **la réglementation peut avoir des effets connexes contre-intuitifs.**

On peut même s'interroger sur la propension des opérateurs du Web à cibler les secteurs régulés pour créer de nouveaux marchés qui ne sont pas soumis à la réglementation existante souvent contraignante et offrent in fine un service identique ou proche grâce à l'introduction de nouveaux services via les plateformes. Sans doute qu'en concentrant leurs efforts sur le maintien des situations

---

<sup>120</sup> Qui a perdu en décembre 2013 son partenariat de distribution exclusive de la liseuse Kobo, groupe canadien propriété du groupe Rakuten depuis 2011

<sup>121</sup> Source : Amazon France

<sup>122</sup> Source : Syndicat des librairies de France

acquises, les opérateurs traditionnels laissent s'installer des offres nouvelles par des opérateurs profitant des vides juridiques ayant souvent une approche juridique très structurée.

C'est le cas des applications de réservation des Véhicules de Tourisme avec Chauffeur (VTC)<sup>123</sup> dont la réglementation a été assouplie en 2009. Sur le plan juridique, la question tourne aujourd'hui autour du délai de 15 minutes imposé aux VTC entre la réservation et la prise en charge du client afin de les différencier des taxis qui eux sont soumis à un *numerus clausus* et tenus de payer une licence professionnelle<sup>124</sup> dont le prix peut dépasser les 200.000 euros et qui leur confère le droit de stationner dans la rue et de prendre des clients à la volée. Toutefois, l'efficacité des plateformes et leur facilité d'usage rend toutefois la frontière très ténue et les taxis dénoncent une concurrence déloyale qui vient s'ajouter à celle des « clandestins » ; crainte renforcée par l'annonce du groupe de transport Transdev<sup>125</sup> de se lancer sur ce marché. Taxis et VTC se sont finalement ligüés contre l'initiative d'Uber, dans laquelle Google a investi près de 260 millions de dollars en 2013, baptisée « UberPOP » et annoncée en février 2014 qui s'appuie sur un schéma de covoiturage urbain<sup>126</sup>.

Il est vrai que c'est souvent l'existence d'un marché régulé, initialement justifiée par un souci de sécurité, de qualité de service ainsi que par l'idée de garantir un revenu minimum aux chauffeurs de taxi indépendants<sup>127</sup>, qui contribue à rendre attractif le modèle économique des offres parallèles. D'autant plus que la gestion des licences a provoqué une mutation du marché : devenues cessibles à partir de 1973, leur nombre n'a pas augmenté entre 1990 et 2002 alors que la demande en trajets augmentait significativement. Ceci a eu pour conséquence une envolée du prix des licences à la revente<sup>128</sup> alors que les licences nouvelles sont officiellement attribuées gratuitement sur liste d'attente. Les services alternatifs ont pu de leur côté utiliser l'argument de l'indisponibilité des taxis et de la meilleure qualité de leurs services (prix fixe,...). L'absence de données chiffrées ne facilite pas le débat.

Il est excessif de penser que le texte destiné à maintenir *grosso modo* le cadre réglementaire existant soit une atteinte à l'innovation. On a ainsi pu constater aux États-Unis d'Amérique une envolée des prix<sup>129</sup> à certains moments de l'année qui a donné lieu à des critiques même si c'est l'insuffisance de l'offre momentanée qui peut expliquer que les tarifs évoluent selon une logique de *yield management*. Cette variation du prix n'est pas possible dans le cadre du marché régulé mais c'est l'offre qui fait alors défaut. En réalité, c'est le développement de l'internet mobile qui a changé les comportements des consommateurs. La réservation – qui permet au taxi de facturer un prix d'approche – est devenue plus facile au fur et à mesure que la géolocalisation des véhicules devenait une fonctionnalité courante des Smartphones, venant à modifier son coût et donc le comportement des consommateurs. Anticipant ce mouvement, le secteur a su réagir : le leader G7 propose des applications de réservation depuis 2008<sup>130</sup> et des taxis partagés depuis 2012. Taxis Bleus, propriété du même actionnaire, a lancé en septembre 2012 des abonnements pour particuliers (Carte junior, senior ou famille). Le mobile peut, en effet, apporter des services nouveaux aux usagers<sup>131</sup> mais également être un outil de productivité pour les opérateurs en permettant de mieux répartir les courses.

<sup>123</sup> En France, il s'agit des entreprises Allocab, LeCab, Chauffeur-privé, SnapCar...

<sup>124</sup> On compte plus de 17.000 licences à Paris

<sup>125</sup> Transdev opère une compagnie de VTC à Londres sous la marque *Green Tomato Cars*.

<sup>126</sup> Selon Uber les outils de suivi des courses permettent d'identifier les chauffeurs qui seraient dans une logique commerciale et non dans une « démarche propre à l'économie collaborative ».

<sup>127</sup> Le Groupe G7, première compagnie parisienne, compte 7.500 véhicules détenus en propre ou affiliés

<sup>128</sup> On estime que le prix était de l'ordre de 60.000 euros en 1995.

<sup>129</sup> Des cas de multiplication par huit ont été relevés lors des fêtes de fin d'année de 2013

<sup>130</sup> 400 000 courses en 2012

<sup>131</sup> Même si le mobile représente moins de 5% des courses pour le groupe TAAxi Bleu

Aujourd'hui, la généralisation de l'innovation se heurte au fait que les licences constituent un élément patrimonial pour les artisans chauffeurs. Les nouveaux opérateurs espèrent, quant à eux, que la pression des utilisateurs conduira les pouvoirs publics à s'attaquer à cette question dans le sens d'un allègement de la réglementation.

### 2.1.3.2. Des plateformes spécialisées aux pratiques commerciales agressives

Il est clair que l'émergence de la troisième face se traduit souvent par un raidissement des rapports commerciaux entre les plateformes et leurs clients professionnels. S'il est un secteur qui illustre bien les « dérapages » possibles de l'internet, c'est l'hôtellerie dont le marché a été marqué par l'émergence de centrales de réservations ou OTAs<sup>132</sup> qui ont déjà un historique significatif puisque les agences de voyage traditionnelles ont commencé à être mises en concurrence depuis près de 15 ans, l'introduction d'internet les ayant obligé à modifier leur fonctionnement en profondeur. En France, les principaux sites de réservation en ligne sont Booking.com du groupe Priceline<sup>133</sup>, Hotels.com du groupe Expedia<sup>134</sup> et hrs.com du groupe allemand HRS.

L'évolution du comportement des consommateurs fait que le modèle de l'internet devient la norme qui s'impose désormais à tous les acteurs traditionnels. À l'issue de ce véritable basculement, qu'il s'agisse de la gestion du client, des commandes, ou du développement d'offres spécifiques, tout passe par le net. Tout le monde doit s'y adapter ce qui donne parfois l'impression d'un véritable rouleau compresseur. C'est particulièrement le cas pour les hôteliers comme pour les autres opérateurs de tourisme où l'Internet a fortement impacté les modes de consommation. À l'heure actuelle près de 90% des personnes souhaitant réserver une chambre commencent leur recherche par une consultation des offres sur le net et on estime qu'en France près de trois quarts des consommateurs effectuent leurs réservations par les centrales de réservation en ligne et non directement auprès des hôtels lorsque ceux-ci n'ont pas les moyens de se faire référencer efficacement sur Internet<sup>135</sup>. Au global, selon les sources et les pays retenus, les OTAs représenteraient entre environ 30% et 40% du total des réservations. Rappelons que le marché de l'hôtellerie en France reste peu concentré puisque les chaînes hôtelières intégrées représentent 17% des établissements, 40% des chambres et 50% des nuitées<sup>136</sup>.

Or, il est avéré que les OTAs sont des apporteurs d'affaires performants. Lorsqu'un établissement commence à se distribuer via ces plateformes, son chiffre d'affaires augmente<sup>137</sup>. Cette solution de distribution est rapide à mettre en œuvre et son utilisation au quotidien est simple, l'hôtelier devant se connecter pour mettre à jour ses disponibilités et ses tarifs. Il peut même coupler son planning internet avec ces distributeurs. Un autre atout est l'impact de ces outils : Booking, pour ne citer que lui, s'occupe de traduire le contenu en plus de 40 langues avec une distribution mondiale<sup>138</sup>. La présence d'un établissement sur ces sites augmente considérablement sa visibilité et donc les réservations. Ce service est rémunéré au résultat par le biais d'une commission, comme l'étaient les agences de voyages. La rémunération est calculée en pourcentage du prix de la chambre vendue n'étant due que dans le cas d'une réservation effective. Elle est généralement de l'ordre de 20%.

<sup>132</sup> « *Online Travel Agencies* » autrement appelées DSI (Distributeur sur Internet)

<sup>133</sup> Priceline est également propriétaire du site de comparateur de billets d'avions Kayak depuis novembre 2012

<sup>134</sup> Expedia est également actionnaire majoritaire du site de comparateur d'hôtels Trivago depuis janvier 2013

<sup>135</sup> Source : Union des métiers et des industries de l'hôtellerie (Umih)

<sup>136</sup> En France, 3/4 des hôtels affiliés à des chaînes hôtelières intégrées sont contrôlés par le groupe Accor (2/3) ou le groupe Louvre Hôtels (1/3)

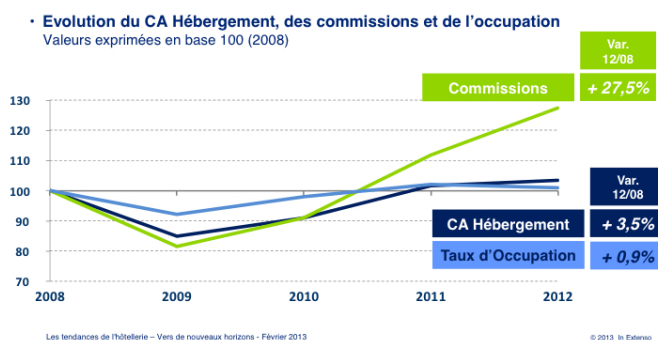
<sup>137</sup> Il n'a pas été possible de disposer d'études quantitatives satisfaisantes sur ce point mais ce constat est partagé par tous

<sup>138</sup> Effet *Billboard*



Si le schéma est simple, la pratique est plus complexe ; ce qui a conduit l'Umih et la CPIH<sup>139</sup> à saisir l'Autorité de la concurrence contre les « pratiques anticoncurrentielles » des centrales de réservation en ligne le 2 juillet 2013. Cette contestation juridique n'est pas une première puisqu'en 2011 le tribunal de commerce de Paris a déjà condamné le groupe américain Expedia à la demande du SYNHORCAT<sup>140</sup> au motif qu'il affichait des informations trompeuses pour les consommateurs quant à la disponibilité des hôtels. En gros, il affichait "complet" sur le nom de ceux qui refusaient de lui acheter un référencement. Or, s'il est normal qu'un hôtel qui ne signe pas avec un OTA n'y figure pas ou que des établissements n'ayant pas payé de référencement soient simplement mentionnés sur des sites de comparateur<sup>141</sup> sans bénéficier d'aucune prestation<sup>142</sup>, il n'est en revanche pas acceptable qu'une mention du type « Pas de disponibilité. Merci de choisir une autre date » figure sur le site. Cela revient à fournir volontairement des informations erronées aux consommateurs car, en l'absence de référencement, il n'y aura jamais de disponibilités affichées.

Le contexte économique peut aussi expliquer la volonté de certains acteurs de remettre en cause les contrats antérieurement signés dans la mesure où la composante internet des réservations est la plus dynamique.



Sur le plan juridique, le syndicat hôtelier veut mettre en lumière les pratiques anticoncurrentielles les sites de réservation. La saisine vise tout d'abord les clauses de parité tarifaire et de parité des disponibilités. La première interdit aux hôteliers d'accorder à quiconque un prix inférieur à celui proposé sur Internet, même dans le cas d'une location directe. Outre que le niveau des commissions des OTAs est élevé<sup>143</sup>, cela donne aux hôteliers le sentiment de se faire déposséder de leur politique commerciale. La seconde clause oblige l'hôtelier à proposer à la plateforme de réservation au moins autant de chambres et prestations que celles proposées aux autres canaux de distribution. Pour éviter le surbooking, l'hôtelier est souvent conduit à réserver de lui-même ses dernières réservations au site principal à savoir Booking.com, renforçant encore plus l'image de performance de ce dernier vis-à-vis de ses utilisateurs. La combinaison des clauses favorise ainsi l'enclenchement de phénomènes cumulatifs en termes de réputation et d'audience.

D'autres clauses contribuent à renforcer le poids de ce canal de distribution. Certains sites, en effet, se réservent le droit d'acheter le nom commercial d'un établissement grâce aux services d'achat de mots-clefs, notamment Google Adwords<sup>144</sup>. Arrivant en tête de résultats du moteur de recherche, le site prévient ainsi la prise de contact directe entre l'hôtel et le client. Déposer le nom ne constitue par

<sup>139</sup> Confédération des Professionnels Indépendants de l'Hôtellerie

<sup>140</sup> Syndicat National des Hôteliers Restaurateurs Cafetiers Traiteurs (SYNHORCAT)

<sup>141</sup> Tripadvisor ou Trivago

<sup>142</sup> Du genre « voir les prix »

<sup>143</sup> Entre 12% et 25% selon les sites, surtout 20% à 25% pour les hôteliers indépendants, étant précisé qu'aux Etats-Unis, où la profession est bien plus concentrée, ce taux est de 8% à 12%.

<sup>144</sup> Priceline, détenteur de Booking.com, est ainsi l'un des tous premiers clients de Google. On estime que le site dépense 600 000 dollars par jour en achats de mots clés dans le monde.

une protection suffisante<sup>145</sup>. Cette « captation de clientèle » se manifeste également au travers des résultats issus de la géolocalisation ou effectués sur les Smartphones. L'OTA est positionné dans les résultats naturels avant les sites officiels des établissements et ces derniers se trouvent dans l'impossibilité de communiquer avec leur client. Certaines clauses de Conditions Générales prévoient jusqu'à l'interdiction pour l'établissement de collecter et *a fortiori* d'utiliser les coordonnées, l'adresse e-mail ou le numéro de téléphone de celui-ci.

Récemment, on a même pu relever des modifications unilatérales de plusieurs dispositifs juridiques ou techniques venant déséquilibrer plus avant les relations commerciales entre les sites et les hôteliers. Dans le cas de Booking.com par exemple, au droit applicable anglais est venu se substituer le droit hollandais. Il a été décidé que les chambres annulées sur le site seraient directement remises en vente par ce dernier et ce même si le planning était officiellement fermé. L'adresse e-mail n'est plus communiquée dans les flux transmis à l'établissement de même que certaines références figurant sur les cartes bancaires<sup>146</sup>. D'où un sentiment de déséquilibre accentué par le fait que ces modifications unilatérales sont souvent notifiées avec effet dans les 48 heures.

Il reste que, même si les sources de contentieux semblent se multiplier actuellement, Internet est un mode de commercialisation qui apporte de réels progrès à la fois en termes de service rendu au client et d'amélioration des processus internes de gestion des entreprises. La tendance de fond est à la croissance de ce mode de gestion directement inspiré du *yield management*. Le marché a ainsi pu se segmenter en conséquence, faisant apparaître par exemple des offres de « dernière minute ». C'est le cas, par exemple, de l'application *VeryLastRoom*. Ce type d'applications de réservation d'hôtels connaît un certain succès en France<sup>147</sup> et fait appel aux deux piliers du Web que sont le mécanisme des enchères – dans et l'introduction du temps réel dans la gestion de l'offre disponible, dans la perspective d'une baisse des coûts. Lancée en juin 2012, cette application disponible sur iPhone et Android propose chaque jour des promotions sur des chambres d'hôtel à réserver pour le soir même, avec des prix qui descendent centime par centime, tout au long de la journée. L'application compte atteindre le million d'utilisateurs et un million de téléchargements d'ici la fin de l'année.

Les plateformes agrégatives deviennent à leur tour de sérieux concurrents pour les OTAs. Ainsi, en 2012, Google a lancé Google Hotel Finder, un méta-moteur de recherche de réservation d'hôtels « permettant à l'utilisateur d'avoir le plus d'informations possible sur la disponibilité, le prix et les équipements d'un hôtel »<sup>148</sup>. En France, ce lancement est intervenu en juillet 2013. Les choses semblent se faire par étapes. Les résultats de Google Hotel Finder figurent dans les résultats de son moteur de recherche sur Google.com. Les critères de recherche du comparateur de réservation d'hôtels sont également devenus plus précis puisqu'il existe plusieurs filtres de recherche : la fourchette de prix, la catégorie de l'hôtel, les équipements de l'hôtel ou les notes des clients. Google permet également de visualiser les tarifs selon le type de chambre.

Rappelons que l'on estime à 10% la part du chiffre d'affaires généré par le secteur de l'hôtellerie capté par les agences en ligne soit près de 2 milliards<sup>149</sup>. Google, de son côté, facture ce service au clic<sup>150</sup>. Les hôteliers comme les OTAs vont devoir payer pour cette nouvelle fonctionnalité en « achetant du clic » sur Google Adwords. Car le référencement naturel sur les requêtes de type « hôtel+[ville] » n'est plus visible ! Pour l'instant, l'outil n'est pas mis en avant en France. Il n'est disponible sur mobile que

---

<sup>145</sup> Deux arrêts rendus par la Cour de justice de l'Union européenne au mois de mars 2010 (C-236/08 et C-238/08) sont venu rappeler que : « toute personne peut utiliser un nom, une marque et des noms de domaine pour des campagnes de marketing via Adwords, même si la marque ou le nom de domaine a fait l'objet d'un dépôt ».

<sup>146</sup> Ce qui peut aussi se justifier par des raisons de sécurité de la transaction

<sup>147</sup> On peut citer à titre d'exemple la start-up *VeryLastRoom* qui vient de finaliser un second tour de table de 1,5 million d'euros.

<sup>148</sup> Source : Google

<sup>149</sup> Source : baromètre Journal du Net - Kantar Media Compete

<sup>150</sup> 0,2% du prix de la chambre, une fois la page de l'hôtel visitée

depuis peu aux États-Unis. Néanmoins, à en croire certains spécialistes du secteur, il devrait pouvoir capter progressivement une bonne partie de l'audience sur le marché des réservations en ligne, et faire pression sur les OTAs à l'instar de ce qu'a connu Mappy avec l'introduction de Google Maps. Pour le moment, Google propose la réservation en ligne en liaison avec ses partenaires OTAs ou les Centrales de réservation hôtelière. La question que l'on peut se poser est : pour combien de temps ?

## **2.2. Même si les secteurs traditionnels ont de réelles capacités de réaction, le modèle de développement propre aux plateformes favorise l'émergence d'opérateurs dominants**

Il est naturel que les entreprises créatrices de plateformes recherchent à les valoriser, pour financer la réalisation de leur service, récompenser les efforts d'innovation, financer les évolutions et innovations futures et augmenter leur profit et la valeur de leur capitalisation boursière. Mais ce sont les caractéristiques du numérique qui font que se manifestent rapidement les risques liés à ce développement à l'échelle mondiale qui font émerger des leaders dominants sur leurs marchés.

Le phénomène de plateforme existe aussi dans le monde physique, par exemple les grandes surfaces dans le domaine de la distribution, mais les services de vente et d'approvisionnement de la distribution donnent lieu à une concurrence plus tournée vers la compétitivité de prix que l'innovation, et à une diffusion géographique plus lente ; ceci se traduit par des processus de monopolisation plus lents, qui s'arrêtent le plus souvent pour les marchés nationaux à des oligopoles d'acteurs du même type.

Dans le monde numérique très intense en innovation, le phénomène du « winner take all » est plus prégnant et une innovation de rupture peut donner rapidement lieu à la naissance d'une plateforme puissante à l'échelle mondiale avec des centaines de millions d'utilisateurs.

Mais ce modèle de développement s'il est caractéristique du marché du numérique est aussi le résultat d'une véritable politique d'expansion, de diversification, de contrôle et de communication parfaitement maîtrisée par les opérateurs dominants.

### 2.2.1. La capacité de réaction des secteurs traditionnels

Le développement des offres des plateformes n'est pourtant pas une tendance linéaire et inéluctable et surtout pas irréversible parce que les secteurs dits traditionnels ont une capacité de réaction face à la volonté de domination des plateformes.

Preuve en est le retrait annoncé par Google du secteur de l'assurance automobile en ligne en France. Google a annoncé à l'ensemble de ses partenaires<sup>151</sup> en octobre 2013 l'arrêt de son comparateur d'assurances auto en France, seulement trois mois après son lancement. La raison invoquée dans un premier temps à savoir un choix stratégique consistant à concentrer les investissements de développement sur les pays anglo-saxons, ne semble pas suffisante. D'aucuns évoquent un site avec une ergonomie et un parcours client trop compliqué, voire inadapté au marché français, qui aurait conduit à ce recul. Enfin, on peut imaginer que le contexte de la négociation avec la Commission européenne à propos d'abus de position dominante a pu conduire Google à adopter une attitude prudente. Quelles qu'en soient les raisons, le recul de Google montre que rien n'est inscrit d'avance et que les opérateurs traditionnels de marché n'ont pas seulement que le contentieux comme option.

Maîtriser et mettre en œuvre les possibilités de ces nouveaux outils est également une nécessité même s'il faut bien admettre que la technicité de ces sujets suppose un investissement interne qui est, bien souvent, à la seule portée des groupes. Il s'agit ni plus ni moins que de mettre en place une véritable stratégie digitale.

Prenons encore le cas de l'hôtellerie avec la stratégie engagée par le groupe Accor qui a misé sur le search marketing. Selon une étude récente, Accorhotels.com se place en première position du classement des « meilleurs sites spécialisés dans le voyage » devant voyages-sncf.com<sup>152</sup>, qui est fondé sur la performance et la disponibilité des sites Web. Un résultat qui montre qu'en mettant en œuvre des outils adaptés dans le cadre d'une politique de fidélisation, il est possible à un opérateur d'optimiser sa visibilité de son site et de ses produits sur le net et notamment sur les réseaux sociaux. Aujourd'hui, le groupe Accor achète près de 12 millions de mots-clés dans le monde<sup>153</sup>. Avec ses 13 marques, il est devenu l'un des grands comptes mondiaux de Google dans le domaine du voyage<sup>154</sup>. Et la chaîne hôtelière développe constamment des outils pour mieux suivre ses clients pendant le parcours d'achat, qu'il s'agisse pour le groupe de mettre à disposition de ses équipes e-commerce des outils de reporting permettant de contrôler et d'optimiser leurs campagnes de référencement internationales et nationales, d'améliorer le taux de conversion des pages en testant constamment l'impact des différentes versions des pages proposés ou bien encore d'optimiser la stratégie « social media » en disposant d'outils de mesure de la performance des campagnes sociales sur les réseaux sociaux Facebook, Twitter et Youtube. Aujourd'hui, Accorhotels.com compte plus de 492.520 fans sur les pages Accorhotels de Facebook, le Club Accorhotels, intègre plus de 870.000 avis de clients ayant séjourné dans les hôtels du groupe et compte 44.000 « followers » sur Twitter.

Si une telle politique numérique est plutôt le fait de grands groupes, certains opérateurs de moindre taille peuvent se regrouper. C'est le cas de l'initiative « Fairbooking », une association qui rassemble plusieurs professionnels de la ville de Nantes qui offrent avantages et réductions en contournant les opérateurs du Net par un système de carte de fidélité. L'Umih suggère également aux hôteliers de se fédérer par ville pour peser plus lourd dans les négociations face à Booking ou Expedia. Aux États-Unis, où la profession est bien plus concentrée qu'en France, les commissions versées aux sites Internet sont bien plus faibles: de 8 à 12 % en moyenne. Quant aux consommateurs, les hôteliers

<sup>151</sup> Allsecur, AcommeAssure, Aloa, Active Assurances, 4Assur, SOS Malus et Euro-Assurances

<sup>152</sup> Index e-tourisme de Keynote (septembre 2013)

<sup>153</sup> Source : PRWEB (1<sup>er</sup> novembre 2013)

<sup>154</sup> Le portail regroupe 15 sites internet déclinés en 11 langues dans 26 versions.

aimeraient les inciter à réserver plus souvent leur chambre en direct. Encore faudra-t-il pour cela qu'ils puissent proposer des conditions réellement plus avantageuses ce qui suppose que préalablement les clauses qui les en empêchent soient remises en cause.

Ces différentes initiatives montrent que les opérateurs traditionnels peuvent reprendre la main. Aux États-Unis, ce sont les agences en ligne qui sont actuellement sous la pression des sites des prestataires et de leurs ventes directes et l'on assiste à une vraie inversion de tendance. Ainsi, par exemple, une étude<sup>155</sup> sur le marché de l'aérien relève que la part des ventes en ligne réalisées directement par les compagnies aériennes devrait passer de 53% du total des ventes en 2012 à 75% en 2014. Les chaînes hôtelières devraient assurer 59% des ventes directes en ligne en 2014, contre 55% en 2010. Un même gain de part de marché est attendu pour les croisiéristes qui devraient également atteindre les 59% en 2014.

Au-delà des particularités du marché américain, les causes sont à rechercher dans la réactivité des opérateurs dont les sites fournissent des services et des produits optionnels<sup>156</sup> que les OTAs ne sont toujours en mesure de fournir. Enfin, ils récompensent mieux la fidélité de leurs clients lorsqu'ils utilisent le site et les outils « maison ». Grâce à cela, les prestataires, aériens et hôteliers en particulier, peuvent réduire les avantages accordés aux OTAs qui les revendent. En outre, ces derniers sont dans la nécessité de revoir leur offre en ne communiquant plus seulement sur le seul prix. Ils doivent dorénavant offrir du conseil en se positionnant bien en amont de la phase d'achat proprement dite, à savoir dès la phase de recherche du client en l'accompagnant sur l'ensemble du processus de réservation.

Certes, il ne s'agit ici que des ventes en ligne même si celles-ci ont une croissance plus rapide que celle du marché et deviennent peu à peu majoritaires dans plusieurs secteurs. Il s'agit également d'une tendance constatée sur le marché américain et rien ne prouve que l'Europe va connaître la même évolution. En particulier, deux facteurs pourraient empêcher l'inversion de la tendance : tout d'abord, l'éparpillement des prestataires notamment dans l'hôtellerie et le tour-operating ; ensuite l'insuffisance d'investissement dans ces nouvelles technologies qui sont coûteuses. Car, en faisant tomber les barrières entre le produit et le client, le numérique favorise logiquement les ventes directes. Mais pour contrôler les ventes en ligne, les opérateurs doivent se donner les moyens de conserver l'accès direct à leur clientèle. Pour cela, il faut maîtriser l'offre, avoir une ou des marques fortes et disposer de moyens financiers suffisants.

La croissance organique n'est évidemment pas la seule stratégie possible. La consolidation des acteurs spécialisés est également un moyen d'accroître cette capacité de réaction. Elles sont souvent le fait de fonds d'investissement dans le cadre d'une stratégie de *build-up*. Ainsi, dans le secteur de l'assurance en ligne, le fonds de capital-investissement BlackFin Capital Partners participe à un tel processus. Sa filiale de comparaison en ligne, Comparadise, a racheté en novembre 2103 le site Hyperassur, positionné sur l'assurance automobile et anciennement propriété du groupe MetLife<sup>157</sup>. Mais les chiffres restent modestes : à titre d'exemple, Comparadise, qui se présente comme le premier opérateur indépendant de comparaison de produits financiers sur Internet, prévoit un chiffre d'affaires de 20 millions d'euros à l'issue de son opération de croissance externe. Et leur dépendance en amont vis-à-vis du trafic et en aval vis-à-vis des partenaires dont ils assurent la distribution<sup>158</sup> les rend fragiles. Ce sont plus ces partenaires aval qui, par leur maîtrise du produit final, auront les moyens de développer une offre en propre qui, sans être exclusive leur évitera de passer sous les

---

<sup>155</sup> Source : Phocuswright

<sup>156</sup> « Ancillary sales »

<sup>157</sup> Cette opération fait suite aux précédents rachats de Misterassur, DevisMutuelle, Kredity et Kelassur.

<sup>158</sup> Assureurs, courtiers, banques, organismes de crédit

fourches caudines des plateformes agrégatives, quitte à maintenir des canaux de distribution annexes au travers de sites spécialisés.

## 2.2.2. Les plateformes savent jouer de leur avance technologique

Les plateformes ont, en effet, dans les premiers temps, su tirer avantage de leur avance technologique pour atteindre une part de marché leur assurant une réelle prééminence sur ces nouveaux secteurs. Et quoique cette situation nouvelle résulte d'une véritable rupture technologique, le numérique a ceci de particulier que ces groupes ont pu faire l'économie de la position de challenger. Ainsi en est-il pour Amazon dans le domaine du e-commerce comme en témoigne le tableau ci-dessous qui montre aussi l'entrée dans le classement de la FEVAD du site Booking.com.

**Classement des sites de e-commerce en France (2011-2013)**<sup>159</sup>

		3ème Trim. 2013	2ème Trim. 2013	2ème Trim. 2012	3ème Trim. 2011	2013/2011				
		Visiteurs Uniques/mois	Visiteurs Uniques/mois	Visiteurs Uniques/mois	Visiteurs Uniques/mois					
AMAZON	➔	1	14 013 000	1	14 389 000	1	11 603 000	1	9 387 000	49%
CDISCOUNT	➔	2	9 515 000	2	9 557 000	3	8 685 000	4	7 276 000	31%
FNAC	➔	3	8 284 000	4	8 383 000	4	8 321 000	5	7 246 000	14%
E-BAY	➔	4	8 178 000	3	8 470 000	2	9 454 000	2	8 734 000	-6%
VOYAGES-SNCF.COM	➔	5	7 084 000	5	7 732 000	7	7 183 000	6	7 088 000	0%
LA REDOUTE	➔	6	6 824 000	6	7 394 000	9	6 950 000	8	6 156 000	11%
PRICE MINISTER	➔	7	6 813 000	7	7 179 000	5	7 534 000	3	7 808 000	-13%
CARREFOUR	➔	8	6 321 000	8	6 705 000	8	7 060 000	9	6 143 000	3%
RUE DU COMMERCE	➔	9	5 311 000	11	5 471 000	11	5 102 000	11	4 834 000	10%
GROUPON	➔	10	5 109 000	9	6 551 000	6	7 503 000	7	6 949 000	-26%
VENTES-PRIVEES.COM	➔	11	5 106 000	10	5 660 000	10	6 393 000	10	5 704 000	-10%
BOOKING.COM	➔	12	4 576 000							
LEROUY MERLIN	➔	13	4 500 000	12	4 299 000	13	4 299 000	15	3 837 000	17%
DARTY	➔	14	4 134 000	14	4 129 000	15	4 129 000			
AUCHAN	➔	15	3 866 000							

On constate également un relatif tassement de certains opérateurs spécialisés et le retour en force des opérateurs de la grande distribution dans le classement, avec en particulier les produits de "grande consommation et frais libre-service", récupérés en drive ou livrés à domicile. En un an, la proportion d'internautes qui font leurs courses alimentaires en ligne a augmenté de 3 points. À tel point que ce secteur a contribué à hauteur de 2 points à la croissance de l'e-commerce français sur les six premiers mois de l'année 2013. Cette croissance s'explique pour une large part par le développement des « drive », qu'il s'agisse d'un service « click & drive » (2.300 environ)<sup>160</sup> ou d'un magasin avec « service drive » (650 environ)<sup>161</sup>.

Même si la croissance du nombre d'ouverture de sites de drive en France a eu tendance à se ralentir début 2014, le phénomène est bien installé dans le paysage puisque près de 6% des ventes devraient passer par ce canal de distribution en 2015. Surtout, c'est un segment dynamique. Par exemple, alors que le drive ne représente que 8% du chiffre d'affaires d'un groupement comme Leclerc, il contribue à hauteur 40% à sa croissance<sup>162</sup>. En outre, la mise en place de listes préétablies sur les sites permettent de fidéliser les clients puisque près de 97% de ces clients sont fidélisés après un premier achat<sup>163</sup>. Cette expérience a même inspiré le groupe américain Walmart qui a commencé à mettre en place des tests aux États-Unis début 2014 afin de lutter contre le déploiement d'« Amazon fresh », le service de livraison à domicile du groupe Amazon<sup>164</sup>.

<sup>159</sup> Source : classement Médiamétrie - FEVAD

<sup>160</sup> Dans le premier cas, le consommateur n'a pas à sortir de sa voiture : un employé du drive lui dépose sa commande directement dans le coffre du véhicule. - Source : LSA Expert

<sup>161</sup> Dans le second cas, les clients passent leur commande sur internet et peuvent la récupérer par la suite à un point de retrait, à la caisse centrale etc. - Source : LSA Expert

<sup>162</sup> Source : Kantar Worldpanel

<sup>163</sup> Source : Roland Berger cité

<sup>164</sup> « La grande distribution rayonne dans l'e-commerce » - Challenge n°376 – 13 février 2014

L'assouplissement de la réglementation voire son absence a favorisé un tel développement que certains ont qualifié d'anarchique. Il reste que l'implication des acteurs de la grande distribution dans la mise en place de solution Internet a sans doute permis au secteur de limiter la croissance des « marketplaces » à leur détriment en permettant le développement d'une nouvelle forme d'offre. Mais la domination d'Amazon demeure une réalité incontournable et l'éventuel rééquilibrage des parts de marché prendra du temps.

Bien installées dans le paysage, les plateformes sont en mesure de générer des flux financiers d'autant plus importants qu'ils ne sont jusqu'ici pas soumis à une fiscalité identique à celle qui s'applique à toute entreprise implantée sur le territoire. Il ne s'agit pas de traiter ici du sujet de la fiscalité du net qui a déjà fait l'objet d'un rapport mais de constater qu'en adoptant une approche fondée sur le lieu physique de traitement qui engendre des revenus plus que sur le lieu juridique apparent d'implantation de l'entreprise, les États européens cherchent à la fois à éviter une perte de ressources fiscales et à rétablir des conditions concurrentielles identiques pour tous les opérateurs. C'est un élément clé dans le processus de rééquilibrage qui a été engagé, sans doute tardivement.

### 2.2.3. Les stratégies d'acquisition et de diversification

Le modèle de développement de l'Internet, comme celui des télécommunications dans les années 80, passe par la création d'une multitude de start-up, financées par des fonds de capital investissement. Ceci emporte deux conséquences : tout d'abord, l'esprit volatile de certains entrepreneurs. Il n'est pas rare de voir certains patrons de start-up, poussés par les fonds ayant misé sur leur développement, céder rapidement leur société à partir d'une certaine valorisation. Ceci traduit sans doute un état d'esprit d'entrepreneurs peu enclins à la gestion des sociétés et favorisant les idées nouvelles. La seconde conséquence est une forte attraction pour l'entrée en bourse, du moins pour ceux qui estiment que le risque en vaut la peine et qui résistent au scénario de l'enrichissement personnel rapide, afin de conserver leur autonomie et atteindre, pour certains, une valorisation supérieure. Le poids des fonds de capital investissement explique sans doute la rapidité de mise en bourse. C'est ainsi que Facebook créé en 2004 entre en bourse en 2012 sur la base d'une valorisation de 104 Mds\$. Google créé en 1998, introduite en bourse en 2004, pèse aujourd'hui près de 386 Md\$ en bourse. L'existence de titres côtés et donc liquides favorise la réalisation d'opérations mélangeant les paiements en numéraire et en titres ce qui autorise une valorisation accrue.

Le modèle de développement s'appuie donc sur trois éléments : une politique de croissance externe dynamique, une capacité de préemption des marchés nouveaux et, enfin, une faculté d'exclusion des services concurrents, trois facteurs qui favorisent l'émergence d'opérateurs dominants.

#### 2.2.3.1. La politique d'acquisition

Une politique d'acquisition dynamique permet aux grandes plateformes d'agréger des services innovants qui leur permettent de garder leur avance et *in fine* de renforcer leurs parts de marché. Sur ce plan, la diversification des services est le maître mot des politiques d'acquisition des plateformes, dont l'étude des acquisitions livre des informations sur leur stratégie de croissance.

L'examen de ces opérations de croissance externe<sup>165</sup> dont la liste figure ci-dessous montre une réelle diversité. De taille tout d'abord, certaines acquisitions représentant quelque millions d'euros quand d'autres se chiffrent en milliards, telle la récente acquisition de Whatsapp par Facebook à 19 Md\$. Ces opérations sont également le fait de sociétés qui n'ont pas la même histoire ni le même mode de

---

<sup>165</sup> Toutes ces opérations ne donnent d'ailleurs pas lieu à confirmation de la part des sociétés les ayant initiées. Elles sont relatées par des sites spécialisés comme « TechCrunch » ou « Le journal du Net ». Les plus importantes sont de plus en plus souvent reprises dans la presse généraliste vu le poids croissant de l'internet.

développement : certaines plateformes privilégient manifestement plus le développement en interne que d'autres. Le point de départ est aussi à prendre en considération. La place de leader est certes enviable mais le risque de tout changement est d'occasionner des pertes par rapport au modèle existant : ainsi la gratuité des services a été incontestablement une opportunité pour Google, Facebook et Twitter alors que Microsoft a été de son côté freiné dans son évolution par le souci constant de ne pas cannibaliser les revenus tirés de Windows et de la suite Office.

Le choix de la période retenue est également arbitraire. De juin 1987 à janvier 2014, on peut relever 129 opérations de croissance externe pour Microsoft alors que le tableau limité aux trois dernières années n'en reprend que 14 contre 79 pour Google et 41 pour Facebook sur cette même période. Toutefois, sans méconnaître les effets de perspectives, l'étude de cette période illustre à la fois le mouvement de fond à savoir la recherche de nouveaux services performants et leur introduction à marché forcée sur les supports mobiles, les différences entre les différentes plateformes quant à leur stade de développement – l'avance notamment de Google sur la monétisation publicitaire de son audience par rapport à Facebook et Twitter – et, dans le même temps la convergence de tous ces acteurs vers le schéma d'une plateforme « idéale » qui couvrirait tous les services à la fois fixes et mobiles, leur permettant de « bâtir des murs » autour de leurs utilisateurs devenus avant tout des consommateurs afin de mieux les conserver.

Un certain nombre d'enseignements se dégagent également quant aux finalités et modalités de cette croissance par acquisition. Tout d'abord, c'est un phénomène continu, souvent parce que les différentes plateformes sont en compétition pour acquérir ces cibles dans le but d'accélérer leur développement ; d'où l'impression d'un secteur en évolution constante dont le périmètre et la structuration sont insaisissables. Cela favorise souvent ce sentiment de débordement, de rouleau compresseur. En fait, il faut distinguer entre deux grandes catégories d'opérations. Les premières portent sur des sociétés détentrices d'une ou de plusieurs technologies généralement brevetées, qui se sont développées sur leur marché de façon significative. C'est le cas de l'achat de Nokia par Microsoft par exemple. A contrario, la seconde catégorie, majoritaire, regroupe des opérations de petite taille qui visent plus à recruter une équipe d'ingénieurs qu'à acquérir une société proprement dite. Au point que l'on a vu surgir le terme « *Acq-hire* »<sup>166</sup> pour qualifier ces opérations qui relèvent presque de la gestion des ressources humaines.

Il existe évidemment bien d'autres motivations. Dans certains cas, ce sont les brevets qui sont visés : Facebook acquiert en 2011 la société Who Glue qui, en 2009, déposait une plainte contre cette dernière, l'accusant de violer un brevet concernant le partage et le contrôle des informations privées<sup>167</sup>. Dans d'autres, l'acquisition est justifiée par la volonté de disposer en exclusivité d'une technologie ou d'une application pour l'intégrer dans les services de la plateforme. Tel n'est pas toujours le cas mais alors ce sont les plateformes qui veillent à ne pas dépendre de leurs concurrents pour des services jugés critiques. C'est ainsi que lorsque Google acquiert le logiciel de retouche de photographie de Picnik en mars 2010, il indique que ce dernier restera accessible à partir des sites Picassa, Facebook, ou Flickr qui a été acquis par Yahoo en 2005. Ce dernier cas est d'ailleurs l'illustration du fait que l'acquisition ne garantit pas le succès et que l'opération peut se révéler contre-productive si l'intégration se passe mal, ce qui a été le cas de Flickr. Les grandes structures répondent à des logiques différentes de celle des start-up et l'intégration réussie est un exercice particulièrement complexe.

Dans la plupart des cas, l'acquisition provoque une « sortie du marché » et, qu'il s'agisse de recruter des talents ou une technologie, ces opérations de croissance conduisent bien souvent à la liquidation

---

<sup>166</sup> Contraction de *Acquisition* et *Hire* qui signifie embaucher

<sup>167</sup> "Distributed personal relationship information management system and methods"- Dépôt mai 2002



de la société-cible. Les technologies qui ne sont pas incluses dans le périmètre de la transaction sont abandonnées. Il n'est pas rare dans ce cas de voir l'acquéreur conseiller aux clients de ces sociétés de récupérer leurs données et de se tourner vers des applications alternatives voire, dans le cas où celles-ci n'existent pas, de mettre en Open Source les applications non couvertes par la transaction. Les applications objet de la transaction vont quant à elles disparaître des *App Stores* du jour au lendemain. C'est là que peut se situer le risque de perte d'innovation mais cette technique, quoique portée à l'extrême<sup>168</sup> par les plateformes, n'est pas propre au numérique. Elles bénéficient cependant d'un avantage : **en achetant ces sociétés dans leurs premières phases de développement, les plateformes ne sont pas en risque vis-à-vis des règles de concentration alors que la généralisation d'une application exclusivement au travers de la seule plateforme les ayant acquises peut soulever des questions au regard du droit de la concurrence lorsque cette plateforme détient une position dominante sur son marché.**

Il reste qu'au-delà de ces difficultés, ces politiques d'acquisition permettent aux plateformes de maintenir leur avance et de se développer sur de nouveaux supports qu'elles ne maîtrisaient pas à l'origine. Leur diversification qui peut parfois susciter des interrogations eu égard à leur grande diversité, répond en fait à une logique d'extension de leurs services – par une couverture maximale de l'audience - ou d'amélioration des services existants – en particulier pour rendre ceux-ci accessibles indépendamment des équipements à partir desquels la connexion se fait. Dans cette logique, début avril 2014, Twitter vient d'annoncer l'acquisition de Cover qui a mis au point une application permettant de modifier et de personnaliser le verrouillage des téléphones Android, permettant aux utilisateurs de son service d'accéder plus rapidement à leurs applications. On retrouve dans toutes ces opérations la volonté des acteurs d'être le point de passage obligé des utilisateurs.

Enfin, les plateformes font preuve d'une réelle capacité d'analyse de leurs échecs. Lorsque les résultats ne sont pas là, elles savent revendre pour limiter le coût financier. En témoigne la décision récente de Google de céder Motorola à Lenovo.

#### 2.2.3.1.1. Acquisitions de Google (janvier 2010 – janvier 2014)<sup>169</sup>

Les opérations de Google sont caractérisées par la volonté de la plateforme de diversifier au maximum ses activités pour attaquer des marchés exigeant de fortes capacités de traitement des données massives (robotique, domotique connectée, logistique...).

	Date	CIBLE	ACTIVITÉ
1	janv-14	DeepMind	Intelligence artificielle (moteur de recommandations)
2	janv-14	Imperium	Solutions de sécurité (la lutte contre la fraude et les spams)
3	janv-14	Nest Labs	Objets connectés de domotique
4	janv-14	Schaft	Robotique
5	janv-14	Bitspin	Éditeur de l'application réveil Timely
6	déc-13	Bump Technologies	Éditeur de l'application de transfert de données entre mobiles
7	déc-13	Boston Dynamics	Robotique
8	oct-13	FlexyCore	Éditeur d'une application d'optimisation d'Android
9	oct-13	Flutter	Reconnaissance de mouvement
10	sept-13	WIMM Labs	Spécialiste des montres connectées
11	juin-13	Waze	Service communautaire de cartographie et de navigation GPS
12	avr-13	Wavii	Application d'agrégation et de traitement du langage naturel

<sup>168</sup> On parle d'objectifs quantitatifs mensuels d'acquisition pour certaines sociétés comme Google qui sous certains aspects ressemble autant à un fonds d'investissement dans le numérique qu'à une entreprise numérique

<sup>169</sup> Source : communiqués des sociétés – Presse et sites spécialisés

13	avr-13	Behavio	Collecte de données pour analyse comportements sur mobile
14	mars-13	Talaria	Serveur d'applications permettant d'optimiser le code PHP
15	févr-13	Channel Intelligence	Spécialiste de l'optimisation des boutiques en ligne
16	nov-12	BufferBox	Livraison en points relais sécurisés
17	nov-12	Incentive Targeting	Spécialiste de l'e-marketing et des programmes "m-couponing"
18	sept-12	Nik Software	Éditeur d'une application de partage de photographies
19	sept-12	VirusTotal	Éditeur d'une application de détection de malware en ligne
20	août-12	Frommer's	Éditeur de guides de voyage (marque revendue au fondateur en 2013)
21	juil-12	Wildfire	Spécialiste de gestion marketing sur les réseaux sociaux
22	juil-12	Sparrow	Éditeur d'applications de gestion de messagerie pour mobiles
23	juin-12	Quickoffice	Éditeur d'une suite bureautique
24	juin-12	Meebo	Service de messagerie instantanée avec message publicitaire
25	juin-12	KikScore	Spécialiste de la notation des sites marchands par les consommateurs
26	mai-12	Motorola Mobility	Divisions mobiles de Motorola (Smartphones revendus à Lenovo en 2014)
27	avr-12	TxVia	Spécialiste des technologies de paiement
28	mars-12	Milk	Site de référencement et de rating sur mobiles
29	déc-11	RightsFlow	Spécialiste de la gestion des droits d'auteurs musicaux
30	déc-11	Clever Sense	Logiciel de recommandations vocales personnalisées de lieux (Application Alfred)
31	nov-11	Apture	Script de recherche instantanée de contenus sur le Web
32	nov-11	Katango	Spécialiste des interactions des utilisateurs sur les réseaux communautaires
33	oct-11	SocialGrapple	Spécialiste de l'analyse sémantique de l'e-réputation sur Twitter
34	sept-11	DailyDeal	Leader allemand de l'achat groupé
35	sept-11	Zave Networks	Solutions numériques pour des programmes de fidélité sur multi-plateformes
36	sept-11	Zagat	Éditeur de guides gastronomiques
37	août-11	The Dealmap	Géolocalisation des offres promotionnelles chez les commerçants
38	juil-11	PittPatt	Spécialiste en reconnaissance faciale
39	juil-11	Fridge	Services dédiés aux échanges au sein de groupes privés sur les réseaux sociaux
40	juil-11	JustSpotted	Moteur de recherche sur les célébrités
41	juil-11	Punchd	Spécialiste de gestion de programmes de fidélité
42	juin-11	SageTV	Éditeur d'un programme de gestion du média center
43	juin-11	PostRank	Service d'analyse Web mesurant l'influence de marques sur les médias sociaux
44	juin-11	Admeld	Spécialiste de la gestion et l'optimisation des espaces publicitaires sur Internet
45	mai-11	Sparkbuy	Site de comparateur de prix d'équipements électroniques
46	mai-11	Modu	Brevets d'un téléphone modulaire
47	avr-11	ITA Software	Éditeur d'un moteur de recherche pour les billets d'avion
48	avr-11	PushLife	Plateforme de transfert et d'écoute de musique sur tout type de mobile
49	avr-11	TalkBin	Application mobile de référencement d'avis sur les commerces locaux
50	mars-11	BeatThatQuote.com	Site anglais comparateur de services financiers
51	mars-11	zeanamics	Spécialiste de l'analyse des failles de sécurité applicatives en phase de développement
52	janv-11	Fflick	Outil d'analyse des avis sur les films en salle au travers des réseaux sociaux
53	janv-11	eBook Technologies	Éditeur de liseuses électroniques pour Smartphones et tablettes tactiles
54	déc-10	Widevine Technologies	Solutions techniques de diffusion et de protection des contenus vidéo via Internet
55	déc-10	Phonetic Arts	Spécialiste de la synthèse vocale
56	oct-10	BlindType	Éditeur d'un logiciel prédictif de dactylographie pour claviers virtuels
57	sept-10	Plannr	Éditeur d'un agenda social pour mobiles
58	sept-10	Quicksee	Éditeur d'un logiciel associant des images et vidéos 3D à des services de visite

			virtuelle
59	août-10	SocialDeck	Éditeur de jeux vidéo pour mobiles
60	août-10	Angstro	Outil d'agrégation de contenus issus des réseaux sociaux
61	août-10	Like.com	Site de vente de chaussures et d'articles de mode
62	août-10	Zetawire	Spécialiste de paiement sur mobile
63	août-10	Jambool	Spécialiste des solutions de monnaies virtuelles
64	août-10	Slide	Éditeur de jeux pour les réseaux sociaux
65	août-10	Instantiations	Outils de développement Java et Ajax pour l'environnement de production libre Eclipse
66	juil-10	MetaWeb Technologies	Éditeur de la base de données ouverte Freebase spécialisé dans la recherche sémantique
67	juin-10	Invite Media	Plateforme d'achat permettant d'optimiser des campagnes de publicité en ligne
68	mai-10	Ruba	Site en ligne de guide touristique
69	mai-10	Simplify Media	Spécialiste du streaming de médias à distance via internet (musique,...)
70	mai-10	Global IP Solutions	Groupe norvégien spécialisé dans les solutions voix et vidéo pour la téléphonie IP
71	mai-10	BumpTop	Éditeur d'une interface 3D des bureaux Windows et Mac via une interface multitouch
72	avr-10	LabPixies	Spécialiste de la création de widgets pour le Net et les mobiles
73	avr-10	Plink	Application de reconnaissance visuelle d'image en lien avec les moteurs de recherche
74	avr-10	Episodic	Plateforme de services de vidéo en ligne à destination des professionnels
75	mars-10	Picnik	Éditeur d'un logiciel d'édition de photographies en ligne
76	févr-10	On2 Technologies	Spécialiste de la compression de vidéo de haute qualité
77	févr-10	Aardvark	Éditeur d'un moteur de recherche fondé sur les réseaux sociaux
78	févr-10	reMail	Spécialiste des emails sur mobiles
79	janv-10	SayNow	Plateforme combinant réseau social et applications vocales

### 2.2.3.1.2. Acquisitions d'Apple (janvier 2010 – janvier 2014)<sup>170</sup>

Les acquisitions d'Apple sont marquées par la place particulière que tient le hardware dans la composition de ses ventes.

	Date	CIBLE	ACTIVITÉ
1	janv-14	SnappyLabs	Application de photographie ultra-rapide
2	déc-13	Tobys Labs	Analyse des données sur Twitter
3	oct-13	Cue	Assistant personnel
4	août-13	AlgoTrim	Compression de données
5	août-13	Embark	Gestion des déplacements en transports en commun US
6	août-13	Matcha.tv	Recommandation de contenus vidéos
7	août-13	Passif Semiconductor	Produits Bluetooth 4.0
8	juil-13	HopStop.com	Calcul de trajets en transport en commun, en vélo et à pied US
9	juil-13	Locationary	Géolocalisation par POI ( Point Of Interest)
10	juil-13	PrimeSense	Capteurs 3D pour de la reconnaissance de mouvements
11	mars-13	WiFiSLAM	Localisation en intérieur par triangulation des réseaux Wi-Fi
12	oct-12	Particle	Création d'applications Web et de projets de marketing HTML5
13	juil-12	AuthenTec	Sécurité mobile
14	févr-12	Chomp	Moteur de recherche de logiciels ou d'application
15	déc-11	Anobit Technologies	Conception de mémoire flash
16	sept-10	Polar Rose	Programme de reconnaissance faciale
17	juil-10	Poly9	API de cartographie Web
18	juil-10	Imsense	API Imphoto intégrant la technologie photo HDR
19	avr-10	Siri	API d'assistant personnel pour Iphone
20	avr-10	Intrinsity	Design de puces conçues par ARM
21	janv-10	Quattro Wireless	Régie de publicité mobile

### 2.2.3.1.3. Acquisitions de Facebook (janvier 2010 – janvier 2014)<sup>171</sup>

Les acquisitions de Facebook répondent à la volonté du groupe d'élargir la palette de services offerts sur le réseau communautaire pour : d'une part, poursuivre sa croissance, régulièrement mise en cause par l'émergence de nouveaux réseaux ; d'autre part, monétiser son audience existante en devenant un des principaux canaux d'interaction entre les marques et le « grand public ».

	Date	CIBLE	ACTIVITÉ
1	janv-14	Branch	Solution de partage de contenus (fils de discussion...)
2	janv-14	Little Eye Labs	Analyse et optimisation des applications pour Android.
3	déc-13	SportStream	Publication et agrégation de contenus sportifs
4	oct-13	Onavo	Optimisation de l'Internet mobile (compression des données...)
5	août-13	Jibbiigo	Technologies de reconnaissance vocale et de traduction
6	juil-13	Monoidics	Recherche automatisée de bugs dans les applis mobiles en développement
7	avr-13	Parse	Plateforme de développement d'applications mobiles dans le cloud

<sup>170</sup> Source : *idem*

<sup>171</sup> Source : *idem*

8	avr-13	Spaceport.io	Outil de développement de jeux HTML 5 pour mobile
9	avr-13	Osmeta	Logiciels pour les environnements mobiles (solutions de virtualisation...)
10	mars-13	Storylane	Plateforme de blogs simplifiée
11	févr-13	Atlas Advertiser Suite	Plateforme publicitaire de mesure de l'efficacité marketing des campagnes
12	août-12	Threadsy	Outil de mesure de l'influence sociale d'un utilisateur (Swaylo)
13	juil-12	Spool	Outil de téléchargement et de lecture off-line des contenus sur smartphones
14	juin-12	Bolt   Peters	Agence de recherche et de design spécialisée sur l'expérience utilisateur
15	juin-12	Face.com	Logiciels de reconnaissance faciale
16	mai-12	Karma	Plateforme de commerce mobile (cadeaux, cartes de vœux)
17	mai-12	Lightbox	Application de retouche et de partage de photos sur les réseaux sociaux
18	mai-12	Glancee	Application de géolocalisation
19	avr-12	Tagtile	Application mobile gratuite de fidélisation des clients
20	avr-12	Instagram	Site Web spécialisé dans le partage de photographies
21	mars-12	GazeHawk	Spécialiste de l'eye-tracking
22	mars-12	Friend.ly	Interface Q&A de Facebook
23	mars-12	Sendoid	Partage sécurisé de fichiers en peer-to-peer
24	déc-11	Gowalla	Service de géo-localisation sociale
25	nov-11	WhoGlue	Logiciels de gestion des communautés de membres de réseaux sociaux
26	nov-11	Strobe	Plateforme d'applications mobiles en HTML5
27	nov-11	Digital Staircase	Éditeur iOS d'applications d'édition et de gestion de photos et de vidéos
28	sept-11	Snaptu	Éditeur d'applications adaptant les sites Web aux supports mobiles (Facebook...)
29	août-11	Push Pop Press	Éditeur de contenus numériques interactifs sur terminaux iOS
30	juin-11	Sofa	Design des applications et des sites d'e-commerce sur le Web
31	mars-11	Beluga	Éditeur d'applications mobiles pour diffusion de messages et photos collectifs
32	févr-11	Pursuit	Site de recherche d'emploi via les réseaux sociaux
33	janv-11	Rel8tion	Synchronisation des données personnelles et géolocalisation
34	nov-10	Zenbe	Département de gestion des Webmail
35	oct-10	Drop.io	Hébergement et partage de fichiers
36	sept-10	Nextstop	Site de recommandation de voyages en ligne
37	août-10	Chai Labs	Applications de gestion du contenu de sites sectoriels
38	juil-10	Hot Potato	Fournisseur de service de partage d'événements en temps réel
39	mai-10	ShareGrove	Outil de gestion de messages privés et de forums
40	avr-10	Divvyshot	Service de partage de photos en ligne
41	févr-10	Octazen Solutions	Gestion de l'importation de contacts

#### 2.2.3.1.4. Acquisitions de Twitter (janvier 2010 – janvier 2014)<sup>172</sup>

Twitter a accéléré ses acquisitions pour pouvoir amener ses utilisateurs d'un service spécifique de messagerie instantanée à une « plateforme plus généraliste ».

	Date	CIBLE	ACTIVITÉ
1	sept-13	MoPub	Spécialiste de publicité mobile
2	août-13	Trendrr	Télévision sociale
3	août-13	Marakana	Spécialiste en Open Source
4	juin-13	Spindle	API de découvertes sociales géolocalisé
5	mai-13	Lucky Sort	Big Data
6	mai-13	Ubalo	Solution d'optimisation du code d'API dans différents environnements
7	avr-13	We are hunted	Site de musique
8	févr-13	Bluefin Labs	Mesure des commentaires des internautes sur programmes TV
9	janv-13	Crashlytics	Outil d'analyse des bugs d'applications mobiles iOS et Android
10	oct-12	Cabana	Outil de développement d'applications mobiles
11	oct-12	Vine	Outil de diffusion de mini-vidéos sur réseaux sociaux
12	août-12	Clutch.io	Outil de test A/B
13	avr-12	Hotspots.io	Service d'analyse des médias sociaux
14	mars-12	Posterous	Éditeur d'une plateforme de blogs
15	janv-12	Dasient	Cybersécurité
16	janv-12	Summify	Agrégateur d'actualités sociales
17	nov-11	Whisper Systems	Solutions de sécurité pour smartphones sous Android
18	sept-11	Julpan	Outils de recherche et d'analyse des réseaux sociaux
19	août-11	Bagcheck	Site de partage
20	juil-11	BackType	Outils de gestion de la réputation des marques en ligne
21	mai-11	AdGrok	Publicité en ligne
22	mai-11	TweetDeck	Outil de gestion des réseaux sociaux (Twitter, Facebook, Foursquare)
23	déc-10	Fluther	Gestion des Q&A par profil
24	juin-10	Smallthought Systems	Outil de mesure d'audience
25	juin-10	Dabble DB	Analyse des données statistiques
26	avr-10	Cloudhopper	Spécialiste de l'envoi massif de SMS
27	avr-10	Atebits	Créateur de l'application Tweetie pour Mac et Iphone

<sup>172</sup> Source : *idem*

### 2.2.3.1.5. Acquisitions d'Amazon (janvier 2010 – janvier 2014)<sup>173</sup>

Amazon a une place à part au sein des plateformes. Son développement à partir du livre est principalement interne. Amazon a donc concentré ses achats sur l'e-commerce - en acquérant des opérateurs régionaux ou nationaux – et sur de nouveaux produits « dématérialisés » comme les films et la télévision connectée.

	Date	CIBLE D'AMAZON	ACTIVITÉ
1	déc-13	GoPago	Paiement sur mobile
2	mai-13	Liquavista	Technologie de l'electrowetting - Kindle
3	mars-13	Goodreads	Réseau social littéraire
4	janv-13	Ivona Sofware	Éditeur de logiciels de synthèse vocale (Text-To-Speech)
5	juil-12	UpNext	Cartographie en ligne 3D
6	mars-12	Kiva Systems	Logisticien spécialisé sur les robots adaptés aux fonctions d'expédition
7	janv-12	TeachStreet	Plateforme de mise en relation Enseignants - Etudiants
8	déc-11	Quorus	Spécialiste du shopping social
9	juil-11	Pushbutton	Éditeur d'applications TV connectée
10	juil-11	The Book Depository	Site anglais de vente en ligne de livres
11	janv-11	LOVEFiLM	Site de location de films en ligne
12	nov-10	Quidsi	Distributeur en ligne de produits hygiène-beauté
13	oct-10	BuyVIP	Site espagnol de ventes privées en ligne
14	sept-10	Amie Street	Vente de musique en ligne
15	juin-10	Woot	Site de ventes en ligne promotionnelles
16	févr-10	Touchco	Solutions de technologies tactiles

### 2.2.3.1.6. Acquisitions de Microsoft (janvier 2010 – janvier 2014)<sup>174</sup>

De tous les membres du GAFTAM, Microsoft est celui qui a eu le plus de difficultés à définir une stratégie lisible vis-à-vis de l'internet, peut-être du fait de sa position dominante sur le marché des PC. Les changements récents dans le management anticipent sans doute une restructuration profonde de son offre en B to C.

	Date	CIBLE DE MICROSOFT	ACTIVITÉ
1	janv-14	Parature	Logiciels de portail en libre service de CRM
2	oct-13	Apiphany	Plateforme de management API
3	juin-13	InRelease	Solutions Visual Studio de la plateforme .NET
4	mars-13	MetricsHub	Supervision et automatisation du cloud
5	janv-13	R2 Studios	Domotique et interactivité entre appareils notamment la télévision
6	oct-12	Stor Simple	Service de stockage en ligne
7	oct-12	PhoneFactor	Solutions de sécurité et d'authentification renforcée
8	juil-12	Perceptive Pixel	Technologies tactiles et gestion des écrans larges multitouch
9	juin-12	Yammer	Réseau social professionnel

<sup>173</sup> Source : *idem*

<sup>174</sup> Source : *idem*

10	oct-11	Twisted Games	Pixel	Éditeur de jeux vidéos
11	mai-11	Skype		Téléphonie sur Internet
12	oct-10	Canesta		Interfaces Utilisateurs Naturelles pour les équipements multimédias
13	oct-10	AVIcode		Surveillance de la performance des applications en ligne
14	août-10	YaData		Logiciels d'analyse des visiteurs sur Internet

L'étude précédente ne porte que les membres du GAFTAM. Il s'agit là d'une pure convention car on pourrait légitimement y ajouter à l'avenir des groupes comme Yahoo, LinkedIn ou Rakuten qui vient d'acquérir Viber. On le voit, la concurrence est forte et les positions sont rarement acquises dans l'internet. C'est surtout en Europe que la structure du marché du numérique pose problème car c'est là qu'il n'existe pas de véritables concurrents locaux. L'Europe n'a pas su les faire émerger alors que son marché représente généralement un tiers des revenus de ces plateformes.

### 2.2.3.2. La préemption de nouveaux marchés

Les plateformes mettent en œuvre une même technique « d'affût » vis-à-vis des nouveaux marchés où la gestion en temps réel d'informations de masse est requise à partir d'objets connectés à l'Internet. Il s'agit là pour ces groupes de préempter les marchés en passant des accords globaux très en amont. Là encore, on retrouve les trois principales plateformes à vocation généraliste : Google, Apple et Microsoft.

En janvier 2014, Google a annoncé une alliance avec les groupes Audi, General Motors, Hyundai, Honda et Nvidia<sup>175</sup>. Réunis au sein de l'Open Automotive Alliance (OAA), ces partenaires préparent l'arrivée de la plateforme logicielle Android dans les véhicules. Le but affiché est de « permettre à la voiture de devenir un appareil sous Android comme les autres ». L'OAA entend ainsi faire appel à des développeurs indépendants qui créeront les applications destinées à tous les types de véhicules de l'alliance et non à une seule marque comme c'est le cas aujourd'hui avec les solutions constructeurs, par exemple le système R-link<sup>176</sup> pour Renault. Le but sera notamment d'interfacer le Smartphone avec le système multimédia du véhicule. Le développement de ce marché sera évidemment soumis au contrôle et à l'agrément des autorités nationales en charge de la sécurité routière.

Apple ne pouvait rester hors de cette évolution, au risque de voir ses matériels remis en cause à l'occasion de l'achat d'un véhicule<sup>177</sup>. Le groupe a ainsi officialisé son système pour automobile, CarPlay, qui devrait être embarqué prochainement par les constructeurs partenaires de la marque, à savoir Chevrolet, Nissan, Honda, Jaguar, Kia, Hyundai, Ferrari, Mercedes-Benz et Volvo. Ce système d'exploitation permet à l'utilisateur de retrouver sur l'écran de son ordinateur de bord les fonctions de l'iPhone. Les fonctions annoncées vont de la gestion des appels en mode main libre, à l'écoute de musique ou la navigation via l'application de cartographie Plans.

Enfin, Microsoft a présenté lors de sa conférence annuelle Build de 2014 un concept permettant de connecter un terminal Windows au système multimédia d'un véhicule. Via un écran tactile, l'utilisateur pourra accéder au GPS ou à des messages dans l'environnement Windows.

L'enjeu est considérable<sup>178</sup>. Sur le plan financier tout d'abord puisque, à horizon 2020, les ventes liées à la communication entre un véhicule et son environnement sont estimées à 110 milliards d'euros. Dans un premier temps, les produits seront principalement liés à la sécurité via internet et l'aide à la

<sup>175</sup> Entreprise américaine spécialisée dans les processeurs et les cartes graphiques

<sup>176</sup> Développé avec Atos et Google

<sup>177</sup> L'inverse est également concevable, imposant aux constructeurs d'investir dans la voiture connectée

<sup>178</sup> « Connected Car 2013 » - Booz&Co



conduite, sachant que l'initiative européenne de mise en place de « l'e-Call » sera un facteur d'accélération du déploiement des voitures connectées.

L'enjeu ne se limite pas aux seuls dispositifs d'assistance à la conduite pour importants qu'ils soient. Se profile derrière la question de la gestion de l'information routière et de la filière du « transport intelligent ». Un test grandeur nature<sup>179</sup> portant sur 3.000 véhicules connectés et 2.000 kilomètres de route a été lancé en France, preuve que la question est prise en considération par les pouvoirs publics qui ont également annoncé la construction d'un « calculateur d'itinéraire multimodal national ». Ce projet soulève fortement la question de l'ouverture des données publiques dans le domaine des transports puisque, pour être réellement opérationnel, le système doit être interconnecté avec ceux des transporteurs (SNCF, RATP,...) mais aussi avec les applications de covoiturage ou d'autopartage et avec les systèmes d'information sur la circulation.

On voit clairement que les objectifs des pouvoirs publics et des plateformes sont différents voire contradictoires. La sécurité sera l'angle d'attaque des premiers, là où les seconds privilégieront le « divertissement embarqué » qui sera, à n'en pas douter, une manière d'y introduire la publicité. Nul ne sait, par définition, quels seront les usages à l'avenir car certains services ne sont pas encore inventés. Ce que l'on sait c'est que le support aura tendance à s'unifier et à se normaliser avec des risques pour la concurrence à terme. Il semble là, encore une fois, que **les accords entre acteurs mondiaux risquent de prendre de court les autorités publiques car celles-ci ne disposent pas d'un lieu de réflexion prospective à forte dimension technique qui leur permettrait d'anticiper pour faire évoluer d'ores et déjà la réglementation qui devra s'appliquer à des dispositifs techniques mais également à des usages futurs.**

#### 2.2.3.3. La politique d'exclusion

Cette intégration horizontale répond à la volonté des plateformes d'augmenter leurs revenus. Les exemples des marchés du livre, de l'hôtellerie, des taxis ou demain des médicaments illustrent parfaitement cette politique de diversification. On a vu précédemment que leur effet dépend des capacités de résistance ou de réactions du secteur en place et que les entreprises ont aujourd'hui parfaitement compris qu'il leur faut examiner avec le plus grand soin les conditions juridiques dans lesquelles leurs données sont mises à disposition en échange d'un référencement. Car, si l'intégration et la généralisation d'une l'application au sein d'une plateforme ne peut donner lieu à critique, en revanche, l'exclusion de toutes ses concurrentes dans le cadre d'une politique d'intégration verticale est beaucoup plus critiquable. Et sur ce sujet, la procédure anti-trust conduite au niveau européen à l'endroit de Google retient toutes les attentions.

Il existe un cas où le rééquilibrage est impossible car la prestation de service dépend totalement de la plateforme, en l'occurrence du moteur de recherche. C'est le cas pour les comparateurs de prix. Le renforcement des marges des plateformes passe alors par la création d'une offre interne qui exclut les autres intervenants. Cette intégration verticale est à l'origine de la plainte déposée devant l'Union européenne à l'encontre de Google. Les premières victimes sont les comparateurs de prix qui n'apparaissent plus sur la première page des résultats et dont le trafic s'effondre. C'est le cas des industries de services spécialisées comme celles délivrant des cartes. Les secteurs industriels sont également touchés lorsque Google développe une offre exclusive en privilégiant un seul partenaire ou en orientant le trafic vers Google shopping.

---

<sup>179</sup> « Rencontre pour la mobilité de demain » - Institut français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux - 11 février 2014

En février 2014, après 3 ans et 3 mois d'enquête pour abus de position dominante et à l'issue de deux tests de marché, le Commissaire à la concurrence Joaquin Almunia a annoncé qu'il estimait avoir obtenu suffisamment de concessions de la part de Google pour pouvoir conclure avec ce dernier un accord à l'amiable sur la base de leur troisième série de propositions. Bien qu'il ne s'agisse que d'une annonce, la décision officielle ne devant intervenir que dans plusieurs mois, cette dernière a suscité de nombreuses réactions. Rappelons qu'en France, en 2010, l'Autorité de la Concurrence avait relevé que Google disposait d'une position dominante sur le marché de la publicité liée au *search* en raison de sa part de marché et de sa capacité à imposer aux annonceurs des niveaux de prix plus élevés que ceux des autres moteurs de recherche<sup>180</sup>. L'Autorité avait également relevé le risque de renforcement des barrières à l'entrée, la présence de clauses d'exclusivité excessives, dénoncé l'interdiction de fait que rencontraient les annonceurs pour recourir aux services des concurrents, l'existence de différentes formes de discriminations et du refus de garantir un minimum de transparence dans les relations avec ses clients.

Il ne s'agit pas ici de porter un jugement sur le contenu de la procédure en cours *a fortiori* parce que beaucoup d'éléments ne sont pas encore officiellement connus. Mais il est possible de présenter un certain nombre de problèmes que les réponses définitives devront traiter efficacement. En premier lieu, le fait que la différence tarifaire et de disponibilité des espaces publicitaires entre les services propres de Google (Shopping, etc.) et ceux de ses concurrents favorise Google de façon considérable. Dans l'affichage de la page, les services de Google bénéficient d'un emplacement préférentiel et de conditions d'affichage exclusives (photos, texte plus long,...). La place laissée aux liens concurrents est très restreinte. En deuxième lieu, bien qu'il soit peu discuté sur le plan de la théorie économique, le mécanisme d'enchères mis en place est un facteur d'inflation des prix des espaces en vente au bénéfice du seul Google et, potentiellement, au détriment in fine du consommateur. En effet, elle résulte de la réduction des espaces alloués aux résultats organiques, ce qui contraint encore plus les e-commerçants à se tourner vers les espaces publicitaires, accentuant les phénomènes existants de goulets d'étranglement. En troisième lieu, **un effort de transparence indispensable est réclamé par les groupements de consommateurs européens et américains**<sup>181</sup>. Ces derniers ont pointé les risques de répercussion sur le consommateur de la surenchère des coûts publicitaires, et de confusion sur la nature des informations qui leur sont présentées. La FTC<sup>182</sup> elle-même est intervenue pour exiger plus de transparence de la part des moteurs de recherche<sup>183</sup>. Les autorités réclament des garanties supplémentaires pour permettre aux utilisateurs de distinguer entre les annonces de tiers et les annonces de Google, entre ce qui relève de la publicité ou de l'information.

Il est vrai que les biais sont consubstantiels aux algorithmes car leur but est précisément de sélectionner entre les offres et contenus existants sur la base de critères techniques. De là à penser que la rentabilité des services de référencement peut conduire, sous couvert de technicité, à orienter les résultats organiques, il n'y a qu'un pas ; *a fortiori* dans une situation proche du monopole. L'Autorité de la concurrence a, dans son avis du 14 décembre 2010 sur le fonctionnement concurrentiel du secteur de la publicité liée aux recherches, relevé que l'intérêt du moteur de recherche ne convergait pas nécessairement avec celui de l'annonceur ou de l'internaute<sup>184</sup>. Cet

---

<sup>180</sup> Avis n° 10-A-29 du 14 décembre 2010 sur le fonctionnement concurrentiel de la publicité en ligne

<sup>181</sup> Le Bureau Européen des Unions de Consommateurs et son équivalent américain, « *Consumer Watchdog* » relèvent un phénomène de hausse des prix du référencement commercial sur les consommateurs et parlent de conflits d'intérêts substantiels, notamment depuis que Google croise l'ensemble de ses données.

<sup>182</sup> *Federal Trade Commission*

<sup>183</sup> Mise à jour des lignes directrices relative à la publicité sur les moteurs de recherche, juin 2013. La FTC cite notamment une étude de SEO Book qui pointe que près de la moitié des utilisateurs (US) ne s'aperçoivent pas de la présence de liens commerciaux parmi les résultats de recherche.

<sup>184</sup> « *La pratique visant à limiter la prise en compte du taux de clic dans le classement des résultats (...) prouve à tout le moins qu'il est possible d'aménager la formule de classement afin d'optimiser le profit du moteur tout en dégradant l'utilité pour*

impératif de transparence est d'autant plus grand que les moteurs de recherche ne s'adressent pas uniquement à eux aux consommateurs mais sont avant tout considéré comme un moyen de recherche d'informations qu'ils considèrent comme objectives.

Dans l'attente, l'activité des opérateurs dépendant du trafic des moteurs de recherche est remise en cause du fait de cette « verticalisation » des plateformes. Les comparateurs de prix sont les premiers touchés. Ils ont ainsi perdu près de 16% de leur audience en moins d'un an, soit l'équivalent de 11,2 millions de visiteurs uniques mensuels en moins.

Cela commence généralement par une modification de l'algorithme qui provoque une altération du classement. En tant que principale source de trafic Internet de ses concurrents, Google profite de ce déclassement car les concurrents touchés par une dégradation brutale de leur référencement naturel cherchent à compenser cette perte de trafic par le référencement payant et l'achat de mots-clefs à Google. Ces mots-clefs étant vendus aux enchères, Google provoque puis bénéficie de l'assèchement du trafic naturel de ses concurrents tout en se réservant la possibilité d'interrompre les campagnes de ses clients devenus concurrents sectoriels. Qui dit baisse de trafic dit automatiquement baisse du chiffre d'affaires et des bénéfices, à la fois en raison du manque à gagner lié au trafic perdu et de l'allocation de ressources supplémentaires à l'achat de mots-clefs. Leur ampleur menace l'existence même de ces entreprises.

Les exemples sont maintenant nombreux et illustrent la « violence » de ces mouvements. LeGuide.com, leader en France et en Europe sur le marché des comparateurs de prix, a ainsi perdu 25% de son audience et se trouve aujourd'hui en grande difficulté. En l'espace de quelques semaines, l'entreprise est passée d'une croissance de 20% à une baisse accélérée de son chiffre d'affaires, de près de 15% sur le seul 4<sup>e</sup> trimestre 2013. Twenga, start up financée par les capitaux risqués et numéro 3 en Europe a perdu en une nuit près de 50% de son trafic. Cherchons.com, PME installée à Grenoble a vu son trafic brutalement divisé par 4. Les cas ne sont pas que français. À l'étranger, des sites allemands comme Ladenzeile (groupe Axel Springer) ou Guentstiger (filiale de l'américain Nextag), anglais comme shopping.com (filiale d'Ebay) ont connu de pareils effondrements de leur trafic concomitamment à l'offensive de Google Shopping en Europe. Dans le domaine du voyage, Jetcost, un des leaders de la comparaison de vols en ligne vient d'être cédé à Bravofly, peu après que la SNCF se soit désengagée de Lilligo. Les conséquences sont immédiates pour ces entreprises et partant difficilement gérables. Quand ils ne provoquent pas la fermeture de la société, ces mouvements brutaux occasionnent le gel de tous les investissements technologiques dans des secteurs pourtant porteurs. L'arrêt des recrutements pousse les ingénieurs les plus brillants à rejoindre les groupes américains, ou bien encore le renoncement au développement à l'international<sup>185</sup>, laissant le champ libre aux opérateurs dominants ces marchés de croissance. L'effet est cumulatif.

Ces entreprises sont alors prises en tenaille entre Amazon qui fixe des prix de détail extrêmement bas, profitant d'une situation fiscale optimisée et Google qui ne cesse d'augmenter ses prix et donc les coûts d'acquisition des clients pour ces commerçants sur internet. L'attrition des sources alternatives de trafic des comparateurs et du référencement naturel accentue le phénomène qui est clairement en phase d'accélération. Alors que Google Shopping n'apparaissait en avril 2013 en première place que sur 35% des requêtes pour une base de 850 000 mots-clefs relatifs au shopping, Google shopping apparaît désormais sur 84% des requêtes captant bien en amont de façon croissante le trafic.

---

*l'internaute et les annonceurs. La conclusion est que, contrairement au cercle vertueux décrit par google, l'intérêt du moteur de recherche ne converge donc pas nécessairement avec celui de l'annonceur ou de l'internaute".*

<sup>185</sup> Cela a été le cas pour Twenga en Chine et en Corée ou pour [LeGuide.com](#) en Amérique Latine

**Face à ces évolutions rapides, le rythme propre aux procédures de concurrence doit être reconsidéré afin de l'adapter à celui des écosystèmes de plateformes. Il convient de prévenir les stratégies qui mettraient en balance le coût de la sanction avec les gains issus de l'éviction des autres acteurs du marché.** La technicité des questions soulevées est une des particularités de ces procédures. Personne ne conteste aujourd'hui l'importance de la question de la structuration du commerce en ligne<sup>186</sup>. Encore faut-il ne pas se limiter à la voie contentieuse ex post. La réglementation doit être analysée dans ses effets ex ante « compte tenu de l'importance des moteurs de recherche dans l'économie numérique (...)»<sup>187</sup>, surtout lorsque la plateforme dispose d'une faculté d'éviction de ses concurrents et que le modèle de développement favorise l'émergence d'acteurs dominants qui pourraient être poussés à abuser de leur position de marché. **Vu l'évolutivité des technologies et des usages, il est donc indispensable que les pouvoirs publics créent un lieu qui soit libre dans sa réflexion afin d'éclairer les choix publics. Elle portera sur tous les aspects de la question et, en particulier, sur les risques systémiques encourus pour l'économie autour des enjeux de visibilité, de dépendance, d'interopérabilité ou d'appropriation de l'information.** Le contexte s'y prête puisque neutralité des réseaux et neutralité des plateformes sont liées, les deux questions se retrouvant tant dans les négociations transatlantiques que lors des discussions sur le paquet télécom.

#### 2.2.4. Les stratégies de contrôle de l'audience et de communication

Sans que l'on puisse nier que les plateformes apportent à leurs usagers des services nouveaux de qualité, les phénomènes qui accompagnent cette offre peuvent s'avérer non sans risque pour ces derniers aussi. Il est de tradition dans le capitalisme d'entreprise de limiter la concurrence par une guerre des prix qui met à mal les plus faibles pour voir émerger des oligopoles voire des monopoles de fait. Il en découle souvent une augmentation ultérieure des prix qui vient compenser les gains productivité occasionnés dans un premier temps par le développement de nouveaux services à moindre coût voire gratuits.

Comment arrive-t-on dans le numérique, activité qui exige de la fluidité, à de telles situations ? Par l'adjonction d'un certain nombre de contraintes juridiques ou techniques qui constituent autant de goulots d'étranglement. C'est le cas des règles de disponibilité des applications sur les différentes plateformes. Il ne s'agit ici que d'un risque : le système est resté globalement ouvert jusqu'à présent.

**La première catégorie de risques est la création de points de passage obligés pour les utilisateurs dans le but de capturer l'audience ou de la rentabiliser au maximum.** On peut ainsi noter que les utilisateurs de Facebook n'ont plus les mêmes facultés de limiter leur exposition sur le site. Les utilisateurs de Gmail verront leur boîte mail réorganisée avec un traitement privilégié des publicités initiées par les partenaires de Google. Ces changements sont discrets mais les utilisateurs après tout ne payent pas le service.

**La seconde catégorie de risques est celui de la fermeture technique du service.** En internalisant les services, les plateformes peuvent limiter les choix des utilisateurs sans pour autant dégrader la qualité du service offert gratuitement. En réduisant l'interopérabilité tout en conservant la maîtrise du trafic, ces plateformes sont à même de modifier, de façon unilatérale, les conditions tarifaires

---

<sup>186</sup> Comme l'ont rappelé les eurodéputés Ramon Tremosa et Andreas Schwab, « *if a business cannot be found online, it cannot compete* »

<sup>187</sup> « *The Google antitrust case, what is at stake* » – Au cours de cette conférence Ramon Tremosa et Andreas Schwab ont déclaré qu'il s'agissait d'« un des cas les plus importants que la Commission ait eu à traiter ».

appliquées aux entreprises lorsque leur service est intégré à l'offre d'un site même partenaire. C'est ainsi qu'Allociné a dû s'ajuster lorsque le service de cartographie et de localisation des salles est devenu indisponible en raison du dépassement de certains seuils de consultation. L'interruption du service rendait la prestation du site caduque.

Ces stratégies de contrôle de l'audience sont d'autant plus insidieuses que tout ceci se déroule dans le cadre d'une stratégie de communication parfaitement maîtrisée. Le *story telling* est particulièrement soigné, et la confusion entre la publicité et l'information peut fausser l'image que les utilisateurs ont de la plateforme. Les arguments ne manquent pas pour donner une image très favorable : la gratuité, l'intérêt général et l'innovation sont vécus comme des facteurs de progrès.

Ces discours en direction des utilisateurs dans le cadre de la première face ne doivent pas masquer des réalités indiscutables. Tout d'abord, les utilisateurs eux-mêmes ignorent ou n'ont plus les moyens de maîtriser l'usage qui est fait de leurs données. Ensuite, la réalité et l'image donnée divergent de plus en plus car, avec un objectif assumé de monétisation croissante et d'augmentation de leur rentabilité, les plateformes orientent les résultats dans leur intérêt, parlant de résultats de recherche organique quand la première page de Google est à plus de 80% purement publicitaire.

C'est la domination qu'elles ont de leur marché qui permet aux plateformes de rendre ces réalités finalement « acceptables ». Car elles sont la condition nécessaire d'accès à un service devenu indispensable. **Au-delà des questions juridiques que cet état de fait soulève, se posent celles du potentiel d'innovation et du maintien à terme de la qualité des services rendu au consommateur/acteur. C'est pour cela que la régulation des activités et des pratiques de ces plateformes essentielles au développement de la société, s'impose. Il faudra également veiller à ne pas « fossiliser » la situation actuelle et faire aussi confiance à la capacité de réaction des acteurs qui, par la capacité d'innovation et la gestion en directe de leur marque, peuvent remettre en cause demain des situations qui aujourd'hui semblent incontournables.**

# Lettre de saisine



MINISTRE DE L'ÉCONOMIE  
ET DES FINANCES

MINISTRE DU REDRESSEMENT  
PRODUCTIF

MINISTRE DÉLÉGUÉE, CHARGÉE DES  
PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES,  
DE L'INNOVATION ET  
DE L'ÉCONOMIE NUMÉRIQUE

Paris, le - 3 JUIL, 2019

Monsieur le Président,

Le gouvernement a été interpellé par de nombreux acteurs français de l'économie numérique, au sujet des engagements proposés par Google pour répondre aux inquiétudes de la Commission européenne en matière de concurrence. Fleur PELLERIN a reçu plusieurs de ces acteurs (moteurs de recherche spécialisés, distributeurs, acteurs de la publicité en ligne...) le 17 mai dernier.

Au regard des enjeux soulevés par ce sujet, nous vous demandons d'engager une concertation avec les acteurs français de l'économie numérique sur les engagements proposés par Google à la Commission européenne et d'en publier les conclusions d'ici la fin de l'été.

Par ailleurs, cette procédure fait écho à l'avis du Conseil national du Numérique sur la neutralité du net et notamment à la question de la neutralité des plateformes (moteurs de recherche, réseaux sociaux, etc.). Au-delà de la procédure engagée par la Commission européenne, nous souhaitons donc que le Conseil national du Numérique approfondisse ses réflexions et formule des propositions sur le sujet de la neutralité des plateformes.

Nous vous prions de croire, Monsieur le Président, à l'assurance de notre considération distinguée.

Pierre MOSCOVICI

Arnaud MONTEBOURG

Fleur PELLERIN

Monsieur Benoît THIEULIN  
Président du Conseil National du Numérique  
14, place des vins de France  
75012 PARIS



## Liste des personnes auditionnées





Andrew CECIL	Amazon
Jaymeen PATEL	Apple
Christian GUENOD,	ARCEP
Hichem MILED	ARCEP
Laurent TOUSTOU .	ARCEP
Nadia TRAINAR	ARCEP
Laurent BINET	Autorité de la concurrence
Liza BELLULO	Autorité de la Concurrence
Sylvain MOLL	Autorité de la concurrence
Alain BENSOUSSAN	Cabinet Bensoussan
Eric BARBRY	Cabinet Bensoussan
Pierre SAUREL	Cabinet Eidetix
Olivier COUSI	Cabinet Gide Loyrette Nouel
Gérard HAAS	Cabinet Haas
Henri DE LA MOTTE ROUGE	Cabinet La Motte Rouge
Ariane MOLE	Cabinet Bird & Bird
Dounia ABABOU	Cabinet Wilkie & Farr
Julia CHARRIE	Cabinet Ministériel
Gildas de MUIZON	Cabinet Microéconomix
Françoise COLAITIS	CapDigital
Monica BECKER	CEPC
Stéphane GREGOIRE	CNIL
Godefroy DANG NGUYEN	Collège d'Europe, Télécom Bretagne, GIS M@rsouin
Benjamin ANDRE	Cozycloud
Brice ALLIBERT	DG COMPETITION
Juan Michel SANTIAGO	DGCCRF
Pierre CHAMBU	DGCCRF
Jehanne RICHET	Direction générale du Trésor
Ben EDELMAN	Harvard Business School

Alexandre WOOG	E-loue
Jean-Pierre NADIR	Easyvoyage
Hervé LEMOINE	Easyvoyage
David JONGLEZ	ESRI
François BOURDONCLE	Exalead
Delphine REYRE	Facebook
Thierry PENARD	Faculté de sciences économiques, Université Rennes 1
Marine POUYAT	FEVAD
Jean-Marie DANJOU	FFT
Jean-Marie LE GUEN	FFT
Aurélie ANDRIEUX	Fnac
Frédérique GIAVARINI	Fnac
Philippe YONNET	SEO Camp
Diagne RAMA	GESTE
Maxime JAILLET	GESTE
Xavier FILLIOL	GESTE
Adam COHEN	Google
Fabien CURTO - MILLET	Google
Francis DONNAT	Google
Clément WOLF	Google
Jean-Luc FECHNER	Groupe Casino
Claude PENICAND	Institut national de l'information géographique et forestière
Jean-François ABRAMATIC	INRIA
Stéphane FRENOT	INRIA
Stéphane GRUMBACH	INRIA
Chloe MARTIN	Internet Memory
Clément FELD	La Fourchette
Olivier SICHEL	Le Guide
Alexandre COLLINET	Le BonCoin

Diane LARRAMENDY	Lelynx
Jean-Luc ARCHAMBAULT	Lysios Public Affairs
Loïc GOURLAOUEN	M6
Pascale LUCIANI BOYER	Membre élue CNNum
Marc MOSSE	Microsoft
Isabelle GALY	Open Coffee Paris
Antoine GOUNEL	Open Graphy
Gaël MUSQUET	Open Street Map
Florence KRAMER	Orange
Dominique CARDON	Orange Labs
Pascal PERRI	PNC Conseil
Eric LEANDRI	Qwant
Eric RAVY	SNCF
Antoine SPADONI	Social Shaker
Alexandre DE TOURTIER	Solocal
Christophe LEBLANC	Solocal
Marine PUJAS	Solocal
Pascal THOMAS	Solocal Mappy
Hélène CHARTIER	SRI – IAB
Patricia DULISCOUET	Storylab
Patrick HAYERE	Supélec
Thomas GUILLAUMIN	Sushio
Céline BOUYER	Synhorcat
Laurent GILLE	Telecom Paris tech
Laurent BENZONI	Tera Consultants
Bruno JULIEN	Toulouse School of Economics
Estelle MALAVOLTI	Toulouse School of Economics
Bastien DUCLAUX	Twenga
Marie Sophie MORAWE	Twenga

Hanae BISQUERT	UDA
Laura BOULET	UDA
Bertrand BEAUDICHON	UDECAM
Françoise CHAMBRE	UDECAM
Antoine AUTIER	UFC Que Choisir

## Membres du groupe de travail



Serge ABITEBOUL



Nathalie ANDRIEUX



Nathalie BLOCH-PUJO



Pascal DALOZ



Francis JUTAND  
**Pilote**



Lara ROUYRES



Nathalie SONNAC



Marc TESSIER



Benoît THIEULIN  
**Président du CNum**

### Equipe permanente

Charly BERTHET, Rapporteur adjoint  
Yann BONNET, Rapporteur général  
Judith HERZOG, Rapporteur adjoint  
Jean-Baptiste SOUFRON, Secrétaire général

*Avec l'aide d'Olivier LE GALL et d'Emilie HERMET  
de l'Inspection Générale des Finances*

**Consulter la restitution de la concertation et la version électronique du rapport, disponible en plusieurs langues, sur :**  
[www.cnumerique.fr/plateformes](http://www.cnumerique.fr/plateformes)

#### **Sessions contributives**

- **12 juillet 2013** : Feuille de route et identification des controverses
- **10 octobre 2013** : Dialogue entre Google et les acteurs de l'écosystème
- **8 novembre 2013** : Analyses juridique et économique d'Alain Bensoussan (avocat) et Godefroy Dang Nguyen (économiste)
- **22 novembre 2013** : Consultation des acteurs publics impliqués sur le sujet plateformes (Commission européenne, Autorité de la Concurrence, ARCEP, CEPC, IGN)

**Consultation des personnalités expertes** (économistes, juristes, praticiens du Web)

[www.cnnumerique.fr/plateformes](http://www.cnnumerique.fr/plateformes)

## Conseil national du numérique

Bâtiment Atrium  
5 place des vins de France  
75573 Paris Cedex 12  
info@cnnumerique.fr - @CNNum  
01 53 44 21 27

## Contacts presse

presse@cnnumerique.fr  
01 53 44 21 27

