

MG01 – Management de l'innovation et de l'entrepreneuriat

Département humanités

P2024

Durée de l'examen : 01h30

Consignes d'examen

Lire attentivement l'ensemble du sujet

Veillez à la présentation générale de votre copie, à sa lisibilité, ainsi qu'à sa qualité orthographique.

Aucun document n'est autorisé

QUESTIONS : Répondez de façon claire et structurée aux questions ci-dessous.

Justifiez vos réponses en vous appuyant sur le document 1 et les méthodologies présentées en cours / TD / projet.

En tant que business analyst d'un cabinet de conseil en stratégie, vous êtes chargé(e) de conseiller une entreprise souhaitant entrer sur le marché français des sites de rencontre. Il vous est donc demandé un rapport construit en trois parties :

1. Identifier les facteurs environnementaux qui affectent le développement du secteur. Vous pouvez répondre sous la forme d'un tableau (6 points).
2. Analyser les principales forces concurrentielles de l'industrie (6 points)
3. Concluez en formulant pour un nouvel entant, des recommandations en termes de stratégie d'innovation, de positionnement sur le marché et de modèle de revenu. (8 points)

Document 1 : Le secteur des sites de rencontre en ligne

Source : Stratégique. Brulhart, Faboreu, 2023, Dunod.

Le secteur des sites de rencontre tels que Meetic, Tinder, Elite regroupe des sites et des applications en ligne qui ont pour objet de mettre en relation des individus ayant des aspirations et des attentes communes. Ils s'appuient sur des questionnaires d'inscription révélant les préférences de chacun(e), ce qui facilite les matchs (l'adéquation) entre personnes compatibles. Puis des algorithmes d'appariement (plus ou moins complexes selon les sites) permettent d'affiner la connaissance des abonnés pour leur proposer des profils plus adaptés.

Même si le marché mondial a connu une stagnation de 2011 à 2016¹, ce secteur connaît depuis 2017 une très forte croissance avec un taux moyen de croissance des ventes de 4,7% de 2018 à 2025. Croissance qui a été stimulée par la crise du COVID et le confinement, et leur corollaire, à savoir la difficulté, voir l'impossibilité des rencontres physiques. Selon les spécialistes, cet engouement pour les sites de rencontres devrait être durable, et ce pour plusieurs raisons.

Le développement de ce secteur s'appuie sur l'utilisation d'internet et le développement des technologies digitales que maîtrisent totalement les nouvelles générations, et notamment les millennials² qui sont les principaux utilisateurs de ces services. Les moins de 35 ans (52% des hommes et 36% des femmes) sont les plus grands consommateurs de services de rencontre en ligne. Cette génération bénéficie d'un taux d'équipement en smartphone extrêmement élevé en France (84 % en 2021), ce qui rend l'accès et l'utilisation de ce type de site encore plus efficaces, notamment grâce à la géolocalisation en temps réel.

On assiste à une évolution des mentalités. En effet, autrefois caché, il devient socialement de plus en plus normal et accepté de rencontrer un ou une partenaire sur ce type de plateforme. Les données suivantes sont révélatrices de cette transformation sociétale : aujourd'hui en France, 37% des couples de moins de deux ans d'existence se sont rencontrés sur ce type de site. Le pourcentage de personnes qui ont déjà utilisé un site de rencontre est passé de 11 % en 2006 à 30% en 2021. Un autre élément impacte ce secteur : l'augmentation du nombre de célibataires (18 millions en France en 2020, soit 41% de la population des personnes âgées de 15 ans et plus).

Ces sites sont soumis à une réglementation de plus en plus stricte en matière de protection et de sécurisation des données privées (RGPD, Loi LOPSI II, contrôle strict de la CNIL). Ils collectent et conservent en effet des données personnelles qui peuvent faire l'objet de vols ou de détournements. Plusieurs d'entre eux ont été épinglés pour avoir conservé, malgré la résiliation des comptes, les données personnelles de leurs abonnés. D'autres sites tels qu'Ashley Madison (sites de rencontres adultères), Beautifulpeople.com et Guardian Soulmates, ont vu leurs données piratées, partagées, voire divulguées, ce qui entretient la méfiance des utilisateurs et explique en partie l'échec de Facebook dating : les utilisateurs semblent craindre un partage d'informations non consenti entre le réseau social et l'application de rencontres du groupe.

D'un point de vue économique, ce secteur représente en 2021 un chiffre d'affaires de plus de 8,2 milliards d'euros au niveau mondial et de 180 millions au niveau français, avec une prévision de croissance de 12%

¹ Le marché avait néanmoins connu un fort développement entre 2008 et 2011 de +41%,-

² Nés entre 1980 et 2000

au niveau mondial et de 18% pour le marché français pour 2025. Il regroupe une diversité d'acteurs qui se distinguent par la taille (le nombre d'abonnés), les segments de clients visés, les modèles économiques, les types de relations sociales et de services proposés. Aux côtés de géants internationaux tels que Tinder et Badoo, qui sont devenus leaders en France, on trouve aussi des structures françaises de plus petite taille telles que Adopte (adopteunmec.com). Certaines start-ups tirent leur épingle du jeu par un positionnement innovant. Ainsi, Happn s'appuie sur la géolocalisation et propose à ses utilisateurs des profils croisés dans la rue ou dans un lieu public. Plusieurs types de modèles économiques semblent coexister dans ce secteur. La majorité des sites donne accès à une offre basique non payante. Celle-ci, qui est la plus fréquemment choisie par les utilisateurs français, peut être complétée par un abonnement souvent appelé « premium », payant et qui permet, selon les forfaits proposés, d'accéder à des fonctionnalités et des informations supplémentaires comme des « super likes » (pour souligner sa préférence accentuée pour un profil) ou des « boosts » (qui permettent de mettre en avant les profils pendant un laps de temps limité). Ces fonctionnalités supplémentaires sont aussi disponibles avec l'offre basique gratuite et prennent ainsi la forme d'options payantes à l'unité (modèle de qualifié de « freemium »). Ce système fournit des revenus complémentaires importants pour les sites (30 % de leur CA). La stratégie des sites de rencontre consiste ainsi, et de manière croissante, à donner de la valeur à ces services en développant de nouvelles fonctionnalités.

Bien que certains grands groupes dominant et que les concentrations se multiplient, le marché français est particulièrement dynamique et tend à devenir de plus en plus concurrentiel. Des sites tels que Adopte et Happn se classent aujourd'hui dans le top 10 des sites en matière de dépenses Internet. On assiste cependant à une hausse de la concurrence avec l'arrivée de gros concurrents étrangers³ et qui tendent à dominer le marché mondial : notamment l'américain Tinder (1,7 milliard d'euros de CA), l'anglais Badoo (205 millions) et l'allemand Lovoo. La facilité d'exportation en l'état des concepts et des sites explique ceci. Malgré un phénomène de concentration récent⁴, le secteur reste fragmenté et concurrentiel avec plus de 2 000 sites de rencontre (500 en 2015) et une diversité de nouveaux entrants se positionnant sur des segments très spécifiques. La taille, à travers l'effet de réseau⁵, procure néanmoins un avantage conséquent. Les sites ayant un grand nombre d'abonnés disposent de bases de données extrêmement attrayantes pour les annonceurs, leur permettant ainsi de générer des recettes publicitaires importantes.

Les clients, dont les demandes sont de plus en plus spécifiques et segmentées, bénéficient d'une facilité croissante de résiliation. En outre, et face à une préférence marquée pour les abonnements de courte durée (1 mois) et à la multiplicité des offres, la pression sur les prix et sur la différenciation s'accroît.

Ce secteur s'appuie en amont, pour son développement, premièrement sur des hébergeurs qui sont nombreux et proposent des offres similaires et, deuxièmement, sur des développeurs d'API : interface de programmation applicative qui permet à des applications de communiquer entre elles. Ces applications sont intégrées dans les algorithmes de recommandation que les sites développent et brevètent par la suite. À titre d'exemple, Tinder s'appuie sur la technologie de reconnaissance d'images Rekognition d'AWS développée par Amazon pour mieux catégoriser et « matcher » les utilisateurs sur la base de leurs

³ qui font eux-mêmes partie de grands groupes

⁴ Match.com, leader du matchmaking et propriétaire de plus de 50 sites, détient Meetic, Tinder, Match.com et OK Cupid. Spark Networks a racheté quant à lui eDarling, EliteSingles et Attractive World.

⁵ L'intérêt et la valeur d'un site sont fortement liés au nombre d'utilisateurs en multipliant les chances de rencontre.

traits physiques. Face à la facilité de résiliation et aux multiples abonnements, l'effet réseau et la taille (en termes d'abonnés) peuvent être un facteur de fidélisation puissant. L'interface et les fonctionnalités offertes représentent aussi des sources de différenciation et de création de valeur. En outre, la notoriété (en termes de sécurité, de nombre d'abonnés, de profils validés) et l'image de marque apparaissent aussi comme des éléments clés.

L'innovation est aussi de plus en plus présente grâce au développement de l'intelligence artificielle, du machine learning et du Big Data ? Ces technologies permettent de développer, d'une part des algorithmes de suggestion de profils compatibles de plus en plus complexes et performants et, d'autre part, du coaching personnalisé ainsi que le développement de nouveaux concepts en matière de rencontre (tels qu'Happn). Ces algorithmes ont remplacé progressivement les agences matrimoniales, qui restent néanmoins actives en s'appuyant sur un réseau physique d'agences et sur du coaching individualisé réalisé en face à face par des conseillers. Le développement de la blockchain (à travers la sécurisation du stockage et de la transmission de données) apparaît comme une évolution positive permettant de lutter contre les faux profils et contre le piratage de données qui nuisent fortement à l'image du secteur.

Malgré leur diversité, certains sites partagent des caractéristiques stratégiques communes. Il s'agit premièrement du type de besoins/d'attentes dans la nature des relations recherchées. On distingue ainsi les sites tels que Meetic ou Elite Rencontre, AttractiveWorld ou eDarling, qui sont plutôt spécialisés sur le « *matchmaking* », c'est-à-dire la recherche de relations sérieuses en vue de former des couples sur le long terme (5 % des rencontres). Toutefois, ils proposent en parallèle d'autres types de rencontres décrites ci-dessous. Les algorithmes de recommandation de partenaires s'appuient sur des tests de personnalités plus poussés. Des événements (visite de musées, dégustation de vins, cours de cuisine...) sont organisés afin de favoriser et compléter les rencontres virtuelles. D'autres sites, tels que Tinder, Bumble, Badoo, Fruitz...tendent à se focaliser sur les relations d'amitiés et sur le « online dating » (discussion et flirts amoureux en ligne de type fast dating qui représenteraient 77 % des rencontres en 2021). Les utilisateurs effectuent normalement la recherche par eux-mêmes en appliquant des filtres basés sur des critères tels que l'âge, la taille, la proximité géographique et d'autres caractéristiques. L'application génère ensuite des possibilités de matchs sur la base de la géolocalisation et/ou des caractéristiques communes aux utilisateurs. Ce type de site génère actuellement le plus fort niveau de revenus (3,4 milliards de dollars en 2020), et regroupe le plus grand nombre d'utilisateurs (72,7 millions en Europe en 2020). Ces sites convergent de plus en plus avec les réseaux sociaux en mettant l'accent sur la rencontre de nouvelles personnes et/ou amis et moins sur la recherche d'un ou une partenaire pour la vie. Enfin, le « casual dating » porte sur des rencontres éphémères (sans engagement et sans lendemain) et est représentatif de sites ou applications tels que Adopte et/ou extraconjugal tel que Ashley Madison.

Si la plupart des sites sont en théorie ouverts à toutes les générations (Tinder par exemple), d'autres en revanche se focalisent sur certaines tranches d'âge spécifiques (par exemple Attractive Word ou Elite Rencontre pour les plus de 50 ans). Certains sites, mais qui restent minoritaires, ciblent des types spécifiques d'utilisateurs selon leurs affinités, leur mode de vie, leur croyance et leurs passions partagées : le sport, les animaux (Tindog), la nature (MyGreenLovers), la religion (tel que Mektoube), la politique...

Exemples d'applications de rencontre	Type de relation / de besoin privilégié	Modèle économique	Tranche d'âge dominante
Tinder	<i>Online dating</i>	Freemium	18-35 ans
Bumble	<i>Online dating</i>	Freemium	18-35 ans
Happn	<i>Online dating</i>	Freemium	18-35 ans
Facebook dating	<i>Online dating</i>	Free	18-70 ans
Meetic	<i>Matchmaking</i>	Payant	45-65 ans
Hater	<i>Matchmaking</i>	Freemium	18-35 ans
Once	<i>Matchmaking</i>	Freemium	18-35 ans
Adopte	<i>Casual dating</i>	Payant pour les hommes	30-55 ans
e-Darling	<i>Matchmaking</i>	Freemium	45-65 ans
C-Dating	<i>Casual dating</i>	Freemium	30-55 ans
Grindr	<i>Casual dating</i>	Freemium	30-55 ans
AttractiveWorld	<i>Matchmaking</i>	Freemium	45-65 ans
EliteRencontre	<i>Matchmaking</i>	Freemium	45-65 ans
AshleyMadison	<i>Casual dating</i>	Achat de jetons	30-55 ans
Fruitz	<i>Online dating</i>	Freemium	18-35 ans
Badoo	<i>Online dating</i>	Freemium	18-35 ans