

UBÉRISEZ

VOTRE ENTREPRISE

Tout le catalogue sur  
[www.dunod.com](http://www.dunod.com)



ÉDITEUR DE SAVOIRS

STRATÉGIE D'ENTREPRISE

---

YVES EYCHENNE  
CAROLYN STRONG

# UBÉRISER VOTRE ENTREPRISE

---

COMMENT CRÉER  
DE LA VALEUR AVEC  
LES PLATEFORMES  
DIGITALES ?

---

DUNOD

Sauf mention contraire, les dessins et graphiques  
sont de Karen Eychenne

*Graphisme de couverture* : Hokus Pokus

*Image de couverture* : Fotolia – hurca.com

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2017

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-074892-1

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2<sup>o</sup> et 3<sup>o</sup> a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Sommaire



<b>Introduction</b>	1
<b>Chapitre 1 ■ Les éléments de l'ubérisation</b>	7
<b>Chapitre 2 ■ Le business model des plateformes</b>	25
<b>Chapitre 3 ■ Le design</b>	43
<b>Chapitre 4 ■ Du Web au commerce électronique : une révolution en marche</b>	49
<b>Chapitre 5 ■ La plateforme digitale</b>	61
<b>Chapitre 6 ■ Les plateformes du futur</b>	87
<b>Chapitre 7 ■ Transport et hôtellerie</b>	97
<b>Chapitre 8 ■ Le commerce</b>	111
<b>Chapitre 9 ■ Le secteur des services</b>	127
<b>Chapitre 10 ■ Les services publics</b>	149
<b>Chapitre 11 ■ L'industrie</b>	169
<b>Chapitre 12 ■ L'impact sociétal de l'ubérisation</b>	179

<b>Conclusion</b>	195
<b>Lexique</b>	199
<b>Bibliographie</b>	205
<b>Index</b>	207

# Introduction



**L**a société Uber, qui offre des services de chauffeurs privés dans cinquante pays, est devenue l'icône des sociétés innovantes qui transforment et bousculent un marché. Elle permet la rencontre entre un service notablement amélioré, une facilité d'usage *via* une application mobile et une plateforme de réservation intelligente.

Uber a réinventé le déplacement dans la ville. Ce service était partagé par des taxis, dont les offres avaient peu évolué malgré des applications de réservation, et des chauffeurs de voiture qui avaient une très faible part de marché avant l'arrivée de sociétés comme Uber.

La légende veut que Travis Kalanic ait peiné à trouver un taxi à Paris fin 2008, ce qui lui a inspiré l'idée d'Uber, fondée sur la *disponibilité du service*. En réalité, c'est le canadien Garret Camp qui a eu des soucis de taxis, à San Francisco, six mois plus tôt. Garret Camp a compris qu'« il était temps de bouleverser ce secteur – un réseau désordonné de véhicules gérés par un antique système de répartition. » Comme il ne trouvait pas d'application pertinente dans l'AppStore, il a décidé d'en créer une. Il enregistre le nom de domaine Ubercab.com en août 2008 puis demande à Travis Kalenic de s'associer au projet en décembre de la même année.

Camp est devenu le troisième Canadien le plus riche. Il s'est retiré du quotidien d'Uber pour se consacrer à d'autres projets, mais reste le

président de l'entreprise<sup>1</sup>. Avant Uber, il avait créé plusieurs start-up dont StumbleUpon.

Une société comme Uber révolutionne l'expérience client, une expérience qui « décoiffe » – c'est l'effet « waouh » –, mais le point important est surtout la disponibilité du service avec une modulation des prix. Uber permet de commander sa voiture en un clic sur son smartphone. Le téléphone vous géolocalise et vous envoie le taxi.

Le modèle de licence de taxi est à bout de souffle : « La licence permet à ses détenteurs de prendre à la volée des clients, donne accès aux bornes de taxis dans la rue et dans les aéroports, et ouvre l'utilisation des voies de bus. C'est tout ! Les voitures de transport avec chauffeur (VTC) et autres Uber, eux, n'ont pas certains de ces droits. À l'heure de la géolocalisation, le principal avantage des taxis – celui de pouvoir prendre les gens qui lèvent le bras dans la rue – n'existe plus » selon Jacques Delpea, professeur associé à l'École d'Économie de Toulouse.<sup>2</sup>

Vous pouvez suivre la progression du chauffeur qui vient vers vous. Vous choisissez le niveau de confort et la taille du véhicule. Vous pouvez payer par carte de crédit par la plateforme en pré-enregistrant votre carte. Vous recevrez la facture sur votre email (incluant le trajet effectué). La capacité de vérifier le trajet sur votre facture et de noter le chauffeur va créer un cercle vertueux de confiance dans le service. Tout est pensé pour rassurer le client.

Uber contrôle ses chauffeurs, qui ne sont pas salariés, par les notes des clients et l'étude des tracés GPS des parcours. Aux États-Unis, Uber encourage ses meilleurs chauffeurs en leur faisant bénéficier de tarifs d'assurance et de taux de prêt très avantageux. Uber n'immobilise pas de capital pour acheter des licences de taxi ou des voitures (au contraire d'une société comme G7 en France). Les chauffeurs utilisent leur capital, mais profitent de la garantie d'Uber pour leur assurance et les taux de

---

1 Baldwin, Stephen M., « Mais qui connaît le créateur d'Uber ? », *The Globe and Mail*, 28/4/2016, repris par *Courrier International*, 13-28/7/2016.

2 Rabreau, Marine, « Taxis, VTC, Uber : la licence au cœur des conflits depuis plus de 20 ans », *Le Figaro*, 3/7/2015.



crédits. Uber peut aussi exclure les mauvais clients<sup>1</sup> et réduire les ennuis des chauffeurs.

Uber est un service à la fois pour ses clients et pour ses chauffeurs. Uber doit exceller dans sa plateforme digitale. L'application mobile du client ainsi que celle des chauffeurs offrent des services rapides, efficaces. Uber utilise l'analytique et le big data pour indiquer les meilleurs parcours à ses chauffeurs, leur garantir un taux d'utilisation et le filtrage des mauvais clients.

Ce modèle économique est construit sur :

- une plateforme digitale qui crée un lien fort entre les clients du service, les employés entrepreneurs (qui engagent leur capital et qui souvent ne sont pas salariés), et la société ;
- une médiation nécessaire par la plateforme : le service n'est acheté que sur la plateforme, il faut donc que l'expérience client soit excellente ;
- une désintermédiation des acteurs en place (les taxis, qui ont acheté une licence, et leurs centres d'appels) ;
- une commission que va prendre la plateforme à chaque transaction et peut représenter une part importante des profits sur un marché donné.

Dès la création d'Uber, Garret Camp a la vision de révolutionner également la livraison du dernier kilomètre : Uber pourrait devenir un bouquet de services.

Ces mécanismes que l'on observe sur le modèle économique de la plateforme Uber sont les signes de la transformation digitale de pans entiers de l'économie, mais aussi de notre quotidien en tant que consommateurs.

Au cours des dernières années, pratiquement aucun secteur économique n'a échappé à cette tendance de fond : les transports (les taxis, le

<sup>1</sup> Knowles, Jason, « Uber blacklist: How naughty passengers can be banned », *ABC7 News*, 19/5/2015.

covoiturage, mais aussi l'arrivée de la voiture électrique et bientôt autonome), l'hôtellerie, les services financiers, les services à la personne, la restauration, la publicité, etc.

L'ubérisation de la société peut être intrigante, inquiétante ou irritante, suivant les points de vue.

Le PDG d'Axa, Henri de Castries, formule, dans une interview au *Nouvel Économiste*<sup>1</sup>, l'ampleur de la révolution de notre époque et la pression sur les grandes entreprises : « Il suffit de



s'interroger sur le nombre d'entreprises ayant aux alentours d'un milliard de clients, voire davantage, moins de 10 ans d'existence et un peu plus de 100 milliards de capitalisation boursière, et dirigées par des jeunes de moins de 30 ans. »

Les entreprises existantes ne peuvent ignorer cette ubérisation, réelle ou potentielle, de leur activité. Elles doivent trouver comment se positionner et se réinventer une fois qu'une ou plusieurs plateformes de type Uber pénètrent dans leur marché, ou se préparer si aucun acteur de ce type n'est encore présent, car ce n'est qu'une question de temps pour en voir surgir un. Elles peuvent devenir elles-mêmes l'Uber de leur secteur, c'est-à-dire la plateforme digitale qui fait référence avec un service client d'exception.

Ce livre est organisé autour de trois grands axes : la définition d'ubérisation et les business models les plus pertinents, les outils techniques qu'il faut maîtriser pour mener à bien un tel projet, et des exemples de sociétés existantes qui font face à des ubérisateurs de leur secteur.

<sup>1</sup> Arnoux, Patrick, « Saurons-nous utiliser les opportunités de réinvention complète de nos business models que nous offre la technologie ? », *lenouveleconomiste.fr*, 22/7/2015.

## **La définition d'ubérisation et les business models les plus pertinents**

Le chapitre 1 explore les éléments d'ubérisation par des sociétés comme Uber, Airbnb, Booking, Apple, et Google. Nous regarderons l'économie du partage, l'effet waouh, l'innovation disruptive, la plateforme digitale au cœur de cette bataille, l'importance de placer le client au centre.

Le chapitre 2 examine l'importance du business model et le rôle des sociétés de capital-risque. Nous regarderons en détail comment sur un marché donné, par exemple le moteur de recherches, des sociétés comme Google et Yahoo ont fait des choix très différents sur leur plateforme digitale et leur modèle économique avec des résultats très contrastés.

Le chapitre 3 analyse à quel point le design, le design thinking et la conception globale sont importants pour placer le client au centre et gérer une hypercroissance sur un marché mondial.

## **Les outils techniques**

Les chapitres 4 à 6 détaillent les technologies mises en œuvre pour construire une plateforme : les technologies mobiles, les applications, le cloud, le big data, le monde des interfaces applicatives (*application programming interface*, API) ou encore l'Internet des objets. Puis, nous étudierons les plateformes construites autour de technologies autres que le digital : imprimantes 3D, robots et drones. Ces nouvelles technologies vont entraîner encore d'autres ruptures et innovations dans la plupart des secteurs économiques.

## **Les sociétés existantes qui font face à des ubérisateurs de leur secteur**

Comme le montrent les chapitres 7 à 11, plusieurs domaines d'activité sont menacés par une ubérisation en cours ou à venir de leur secteur :

- le transport et l'hôtellerie, qui est le secteur le plus actif et le plus fortement impacté ;
- le commerce, qui fait face depuis vingt ans au commerce électronique et à l'accélération de services innovants, surtout dans la livraison ;
- le secteur des services et de l'énergie ;

- les services publics, avec la Poste qui doit trouver sa place face au courrier électronique, l'Éducation nationale et la médecine qui voient venir une nouvelle gestion des savoirs et des services cognitifs ;
- l'industrie qui voit se développer les grandes tendances de transformation de produits en service grâce à l'Internet des objets.

Le chapitre 12 explore l'impact sociétal de l'ubérisation, un sujet qui fait couler beaucoup d'encre. Nous regarderons l'impact sur l'emploi, sur les finances publiques et l'environnement sociétal qui doit changer avec un tel bouleversement de l'emploi. Mais l'ubérisation permet aussi une transformation de l'économie vers un modèle à croissance faible et plus respectueuse de l'environnement.

# Chapitre 1

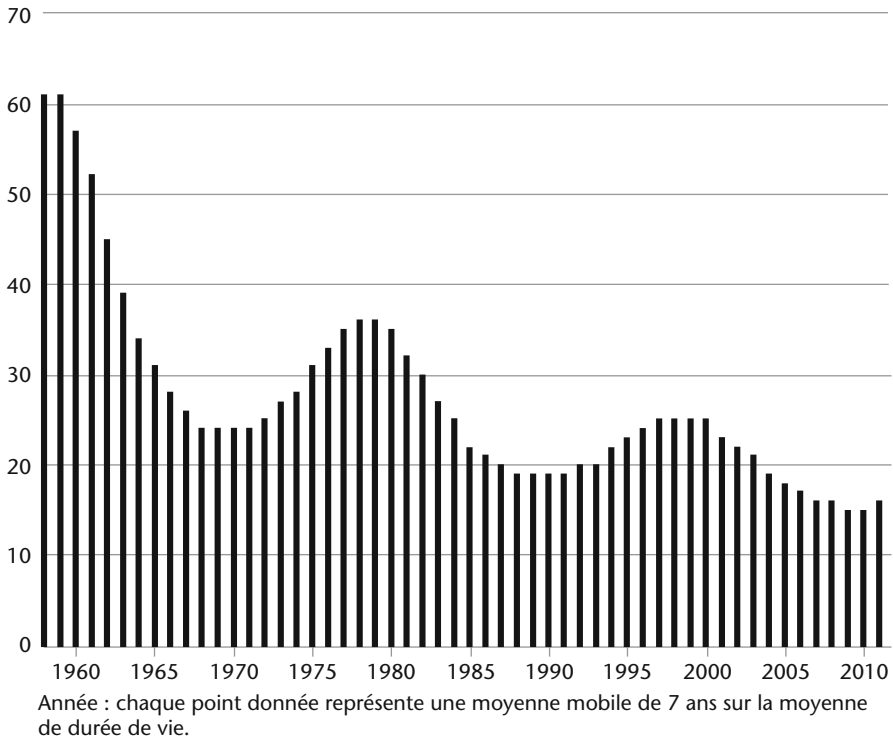
# Les éléments de l'ubérisation

## *Executive summary* |

- ▶▶ **Les plateformes** comme Uber, mais aussi Booking, Airbnb, Apple ou encore Google ont bouleversé des pans entiers de l'économie en peu de temps. Comment ont-elles fait ?
- ▶▶ **Les éléments d'ubérisation** d'un secteur économique concernent la transformation de l'usage, par exemple en passant de la possession d'un bien au partage, l'effet waouh d'un service, l'innovation disruptive qui repense les fondamentaux technologiques et économiques d'un marché.
- ▶▶ **Les clés de l'ubérisation** placent la plateforme digitale au cœur de cette bataille, impliquant de placer le client (comme consommateur ou fournisseur de service sur une plateforme) au centre.

## Des cycles qui s'accélèrent sur un marché mondialisé

Plus de la moitié des entreprises du classement Fortune 500 ont disparu<sup>1</sup> depuis l'origine de ce classement établi par le magazine *Fortune* en 1955, selon les chiffres d'affaires des sociétés. La durée de vie moyenne d'une entreprise de Fortune 500 est passée de 60 ans à 12 ans. Cela signifie que les entreprises qui dominent leur marché sont récentes et que, pour les entreprises plus anciennes, cela ne va plus de soi de garder sa place et son rang dans son domaine économique.



**Figure 1.1 – Moyenne de durée des entreprises du classement Fortune 500 (en années)**

<sup>1</sup> Novellino, Teresa, « Don't get cozy, Fortune 500: it's do-or-die time for digital disruption, says this author », *Upstart business journal*, 4/6/2015.

L'ubérisation est une nouvelle incarnation de la bataille entre des anciens et des modernes. La moitié de la population mondiale a accès à Internet d'après Internet World Stats, dont 1,6 milliard en Asie, 600 millions en Europe (incluant la Russie) et 310 millions en Amérique du Nord.

**Tableau 1.1 – Usage d'Internet dans le monde<sup>1</sup>**

Régions du monde	Population (2015 est.)	% du monde	Internet 30/11/2015	% de population	% de ce tableau
Afrique	1 158 355 663	16,0 %	330 965 359	28,6 %	9,8 %
Asie	4 032 466 882	55,5 %	1 622 084 293	40,2 %	48,2 %
Europe	821 555 904	11,3 %	604 147 280	73,5 %	18,0 %
Moyen-Orient	236 136 235	3,3 %	123 172 132	52,2 %	3,7 %
Amérique du Nord	357 178 284	4,9 %	313 867 363	87,9 %	9,3 %
Amérique latine, Caraïbes	617 049 712	8,5 %	344 824 199	55,9 %	10,2 %
Océanie, Australie	37 158 563	0,5 %	27 200 530	73,2 %	0,8 %
<b>Total monde</b>	<b>7 259 902 243</b>	<b>100,0 %</b>	<b>3 366 261 156</b>	<b>46,4 %</b>	<b>100,0 %</b>

L'accès par des services Internet à un tel marché mondial bouscule de nombreux domaines considérés comme protégés par les frontières de pays et des réglementations locales, comme ceux des taxis, des notaires, des commerces de proximité, des banques, etc.

<sup>1</sup> Internet World Stats, <http://www.Internetworldstats.com/stats.htm>

## Une nouvelle échelle des valeurs

L'ubérisation revisite la notion de valeur. Jusqu'à présent, cette notion se référait avant tout à la propriété (on achète ou on vend un objet). Maintenant, la valeur d'un objet est en fonction de son usage, de son utilisation (on échange, on partage, on loue). L'économie durable, la prise de conscience de l'épuisement des ressources de la planète et la crise économique ont donné un statut positif et branché à cette économie du partage.

A-t-on besoin de posséder une voiture (qui reste à l'arrêt 96 % du temps) ou une résidence secondaire (occupée au mieux deux mois par an) ? Est-ce une bonne utilisation de son capital ?

Ce déplacement des valeurs rend nos concitoyens réceptifs à des changements dans tous les aspects de leur quotidien. Le moyen de paiement est-il un service d'une banque, d'une société spécialisée, d'un fournisseur de smartphone ou de téléphonie mobile ?

Comment une entreprise peut-elle lutter si Google lui-même ne peut pas facilement lutter avec Instagram ? Comment une banque peut-elle lutter dans la fragmentation à venir des moyens de paiement ?

Denis Marquet et Édouard Rencker, dans *Entreprise : muter ou périr. Face à l'ubérisation du monde*<sup>1</sup>, donnent une approche intéressante : le retour de l'empathie. Pour les clients, le service ou le produit doit renvoyer à des valeurs fortes (économie durable, respect de l'environnement, respect des employés), à une marque à laquelle on peut s'identifier, mais dont l'image sur les réseaux sociaux est le garant de la satisfaction de l'usage.

L'étalon de la valeur de cette nouvelle économie est l'unité de valeur créée lors de chaque échange sur la plateforme.

---

<sup>1</sup> Marquet, Denis, et Rencker, Édouard, *Entreprise : muter ou périr. Face à l'ubérisation du monde*, Édition l'Archipel, 2016.



## L'effet waouh

La première fois que nous avons pris un Uber, nous sortions d'une pièce de théâtre à Paris. Le théâtre donnait sur une petite rue, peu passante. Pas de taxi en vue, mais autour de nous une foule de gens qui cherchaient également à rentrer chez eux. L'idée est venue de tester Uber.

Dès le démarrage de l'application, une carte s'affiche avec les voitures disponibles autour et l'estimation du temps (3-4 minutes) pour venir nous chercher. En saisissant l'adresse de la destination, on peut obtenir une estimation du prix de la course. On appuie sur un bouton de commande et la magie opère. Un chauffeur confirme la course en quelques secondes, sa photo, sa plaque d'immatriculation et sa note de satisfaction s'affichent.

La première fois que l'on utilise Uber, on se demande comment le chauffeur va nous trouver dans une telle foule. Par géolocalisation réciproque, il arrive bien en quelques minutes, identifie ses clients potentiels (ceux qui ont leur smartphone à la main et regardent dans sa direction), s'arrête et nous demande par notre prénom, tout en ouvrant la porte. Waouh !

De la même façon, les premiers propriétaires de l'iPhone étaient surpris en démarrant l'application Map de la rapidité de la géolocalisation là où des GPS de voiture coûteux mettaient plusieurs minutes à vous localiser. Ou de lancer l'application météo sur son iPhone en appuyant sur une icône au lieu de rentrer l'adresse Internet avec le clavier. Là encore, waouh !

Un exemple encore plus ancien, que l'on a tendance à oublier : auparavant il était difficile et cher d'acheter des livres en anglais en France. Il y avait trois boutiques à Paris, les prix pratiqués étaient le double de ceux indiqués sur les livres. Amazon.com puis Amazon.fr ont changé cela. C'est l'effet de longue traîne, permettre de trouver facilement des objets et services rares, au bon prix.

L'effet waouh est lié à la surprise de découvrir un service ou un produit qui va faire gagner du temps, souvent économiser de l'argent, et aussi offrir une simplicité d'usage.

Cet effet waouh est la clé pour acquérir une clientèle sur la plateforme. La répétition de cette expérience positive va transformer le client en ambassadeur, qui va parler à ses amis et connaissances du service et participer à la croissance exponentielle de la plateforme.

## L'innovation disruptive

À quel moment l'innovation crée-t-elle de la valeur ? Tous les lauréats du concours Lépine n'ont pas changé la vie des gens, ni fait fortune.

Pour toute entreprise, l'innovation est déjà présente dans sa stratégie. Elle est nécessaire à son développement et sa survie.

L'innovation disruptive – ou « rupture technologique » – est une nouvelle technologie qui est radicalement différente de celle existante et qui finit par supplanter l'ancienne. On parle des innovations de rupture en contraste avec les innovations incrémentales.

Le dilemme des entreprises établies est l'allocation de ressources et la gestion des priorités financières. La gestion des investissements de recherche-développement (R&D) va viser les marchés établis, les segments de marché les plus profitables. Les entreprises vont donc éviter les marchés trop petits ou les segments de marché inconnus ; or c'est justement ces marchés-là qui sont visés par l'innovation disruptive.

Clayton M. Christensen, Michael E. Raynor et Rory McDonald ont défini le concept d'innovation disruptive, dans la *Harvard Business Review*<sup>1</sup>, après des recherches approfondies sur plusieurs industries et sur des décennies – et pas simplement sur des innovations digitales.

Leur définition est que l'innovation disruptive est, en général, réalisée par un nouvel entrant sur le bas du marché ou un segment non traité par les acteurs en place. Puis cet entrant s'attaque au marché principal.

<sup>1</sup> Christensen, Clayton M., Raynor, Michael E. et McDonald, Rory, « What is Disruptive Innovation? », *Harvard Business Review*, 12/2015.