

Le Regard

Mawenzi Partners
— conseil en stratégie & organisation

A Mumbai en Inde, 200 000 repas faits maison sont livrés chaque jour – taux d'erreur de 1 sur 16 millions, par 5 000 livreurs low cost !

L'excellence opérationnelle et la qualité de l'expérience client sont les premiers drivers de l'économie collaborative qui vise la création de valeur commune par de nouveaux modes de production, de consommation et de distribution.

Pour y répondre, les acteurs historiques ne pourront ni éviter de revoir leur expérience client, ni éluder la remise en cause de leur business model...



L'économie collaborative au tournant de la professionnalisation : quelle place pour les acteurs historiques ?

En 2015, Airbnb, plateforme communautaire de réservation de logements entre particuliers, totalise en moyenne 425 000 nuitées par jour dans le monde, soit 20% de plus que la chaîne Hilton. A l'origine, la plateforme proposait une alternative originale et plutôt sommaire à l'offre hôtelière classique : la plupart des hôtes transformaient un coin de leur appartement en Air Bed & Breakfast (Airbnb) - un matelas gonflable et un petit déjeuner. La tête de proue de l'économie collaborative, qui ne possède aucun appartement, est aujourd'hui valorisée à 22,6 milliards d'euros, soit presque autant que Hilton (24,6 Md €).

Dans le secteur du transport de personnes, Uber aura levé au total près de 6 milliards d'euros pour supporter son développement dans le monde. Et si l'entreprise a connu récemment quelques revers (interdiction d'Uber Pop en France et en Allemagne, obligation de transformer ses chauffeurs freelances en salariés en Californie), elle reste néanmoins un concurrent pris très au sérieux par les acteurs historiques du secteur.

Les secteurs de l'hôtellerie et du transport sont les 1ers exemples qui viennent à l'esprit lorsqu'on évoque les business models disruptifs, fondés sur la mise en réseau et la collecte de données. Mais ces secteurs ne sont pas les seuls touchés : services à la personne, éducation, restauration, ou encore finance, les initiatives appartenant à la *sharing economy* se multiplient.

Ces alternatives ne présentent pas toutes le même niveau de structuration, qui varie en fonction du secteur mais aussi des profils des utilisateurs (fournisseurs comme clients). Certaines sont des alternatives anecdotiques alors que d'autres sont en position pour concurrencer durablement les acteurs historiques. Entre Uber et Kilti, acteur français qui distribue des « paniers culturels » constitués d'œuvres d'artistes locaux (musicales, littéraires, etc.) il y a un monde !

Ce développement de solutions qui suppriment les intermédiaires au profit de l'expérience client est sans précédent, mais la *sharing economy* doit jongler entre croissance et agilité, et deux questions se posent donc pour les entreprises classiques :

1. Quels sont les secteurs qui sont le plus à même d'être touchés par la *sharing economy* dans le futur ?
2. Quelles peuvent-être les réponses des acteurs historiques au développement de ces nouveaux concurrents

Contacts

Pierre-Eric Perrin

M. +33 (0)6 25 03 90 84

T. + 33 (0)1 83 64 28 39

pe.perrin@mawenzi-partners.com www.mawenzi-partners.com

L'économie collaborative : une évolution sociétale accélérée par le digital, en gestation depuis longtemps

Une définition large pour désigner un nouveau cadre de consommation

Economie ou consommation collaborative, économie du partage, économie à la demande, etc... Ces termes, popularisés par les médias pour mentionner les géants du secteur, désignent la mise en relation directe entre particuliers, certains *clients*, d'autres *fournisseurs*, dans le but de mener à bien 3 types d'interactions : (i) **Prestation de service**, (ii) **Négoce / distribution**, (iii) **Mise en commun d'un actif**

Les démarches appartenant à l'économie collaborative ont en commun deux caractéristiques, qui déterminent la **nature** des transactions, ainsi que les **conditions** dans lesquelles elles ont lieu :

1. **L'expérience, et donc l'usage, est privilégiée avant la possession** : « *les gens ne veulent pas une perceuse, ils veulent un trou dans le mur* ». Cette expression, attribuée à Theodore Lewitt, professeur d'économie à Harvard, illustre bien cette tendance. **Lorsque le rapport prix d'achat / fréquence d'usage d'un actif est trop faible**, la mise en relation de particuliers permet au propriétaire de le **monétiser pendant les périodes où il n'est pas utilisé**, et au client de **profiter de l'usage en s'affranchissant de l'investissement initial**.
2. **Les intermédiaires sont remplacés** : les **plateformes de mise en relation pair à pair** deviennent les seuls intermédiaires ; leur rôle est double : **faciliter la transaction** (recherche, disponibilités, paiement, assurance, etc.) et **rassurer sur la fiabilité des clients et fournisseurs**, grâce aux systèmes de réputation. Ces *tiers de confiance* court-circuitent les fonctions d'éditeur ou de distributeur, réduisant ainsi les coûts de transaction et responsabilisant directement les particuliers.

Le **changement de nature à grande échelle** des transactions (prêt, location, ou échange vs. achat) **est une rupture sociétale**, en lien avec la baisse du pouvoir d'achat mais également avec un désir de consommation durable de plus en plus présent.

La **désintermédiation généralisée** quant à elle, s'inscrit dans une **évolution à long terme des rapports de force client – fournisseur** au profit du consommateur, qui est principalement portée par le digital.

Un héritage direct du web 2.0

Les **caractéristiques** de la **sharing economy** que sont la **mise en réseau**, la **recommandation**, et la **jouissance à moindre coût des biens de consommation**, sont en réalité des tendances de fond portées depuis plus de deux décennies par les outils digitaux.

Depuis la création de ebay en 1995 tout particulier peut, ponctuellement ou régulièrement, **faire du commerce pair à pair** sur internet.


Les notes et recommandations entre particuliers sont

nés avec les plateformes pair à pair : elles étaient les seules références auxquelles pouvaient se fier les internautes. Avec le temps, elles sont d'ailleurs devenues si importantes qu'elles ont été intégrées directement dans l'univers des distributeurs.

Le **développement de solutions alternatives** entre particuliers a affecté en 1^{er} lieu la musique et la vidéo. Même si ces biens sont immatériels, et donc *facilement* échangeables, les plateformes comme Napster furent de véritables ruptures technologiques, apportant avant l'an 2000 les 1^{ères} expériences de consommation de contenus *online*.

Face à ces ruptures, **les acteurs historiques ont tenté de faire évoluer leurs business models et leur expérience client**, avec plus ou moins de succès. Les médias pourront témoigner des multiples propositions hybrides lancées depuis l'apparition du streaming (paiement à la demande, multi-écrans, etc.) et des efforts déployés sur les réseaux sociaux.

Aujourd'hui les nouveaux acteurs de l'économie collaborative continuent de miser sur des **expériences client innovantes**, en s'appuyant sur des **outils de gestion des données toujours plus performants** : à l'image de Taskrabbit, ils généralisent le modèle pair à pair à toujours plus de secteurs.



Taskrabbit : le sourcing d'indépendants multispécialisés

Sur Taskrabbit il est possible de trouver *le particulier* qui répondra à un besoin précis, au sein d'une liste presque infinie. On peut engager un jardinier, un assistant personnel, mais aussi quelqu'un pour monter un meuble Ikea ou faire la queue pendant les soldes...

Un raz de marée entretenu par des forces convergentes sur certains secteurs

La rencontre d'une offre pléthorique et d'une demande non satisfaite, assurée par la technologie

Les initiatives collaboratives sont concentrées avant tout sur les secteurs qui présentent une caractéristique double :

- Une **forte demande potentielle** (volume de clients et de transactions), en raison d'offre existante peu satisfaisante (sa qualité, son prix, sa praticité)
- **Des actifs sous-exploités**, qu'il s'agisse de fournisseurs encore peu adressables ou de biens sous-utilisés

La clé du succès opérationnel consiste alors à **mettre cette demande fragmentée en face d'une offre fragmentée**, en misant sur le fait que statistiquement, la demande répondra souvent à l'offre. Les nouveaux acteurs qui réalisent ce croisement **sont ceux qui maîtrisent le Big Data et capitalisent sur les usages mobiles** : ils développent des **outils de compréhension instantanée de la demande** et **d'optimisation instantanée de l'offre**.

Une expérience client fortement impactée...

Les outils mis en œuvre par les acteurs de la *sharing economy* ont créé de **nouveaux standards de l'expérience client**, qui constituent leur première différenciation :

- **Immédiateté de l'information**, sur le prix, la disponibilité des actifs et clients, la description des produits et services
- **Transparence de l'information fournie au client**
- **Réponses sur mesure**
- **Parcours clients toujours plus digitalisés.**

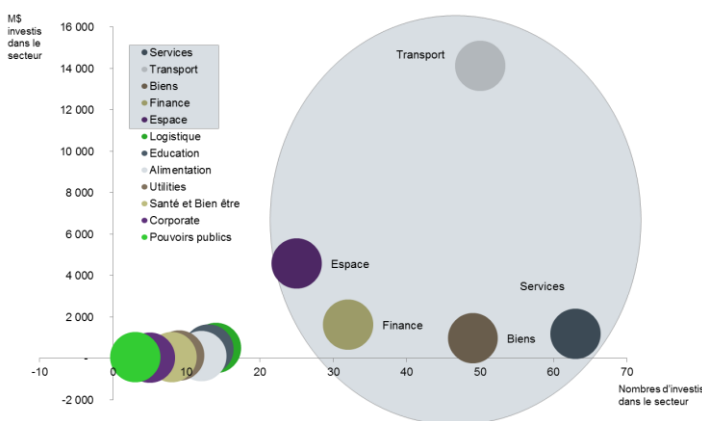
Pour les secteurs les plus touchés ces nouvelles expériences créent de nouveaux usages répliquables sur l'ensemble du secteur. **Les compagnies de taxi s'alignent ainsi sur l'expérience Uber** et proposent le paiement dématérialisé et la commande géolocalisée. De la même manière, les parcours des nouveaux acteurs de la livraison et de l'expédition (Take Eat Easy, Roadie, etc.), qui conjuguent ergonomie, réponse à des besoins précis, et suivi en temps réel, devraient conduire à une évolution forte des parcours clients d'acteurs aussi différents que Pizza Hut ou La Poste.

...qui s'étend en priorité à certains marchés

Si l'on considère les 24Mds\$ investis entre 2000 et 2015 dans les 290 plus importantes sociétés de l'économie collaborative, 5 secteurs se distinguent par leurs montants et le nombre d'initiatives déjà constatées :

- **Transport** : plateformes de VTC mais également de co-voiturage et d'auto-partage
- **Services** : marketplaces de service Pair à Pair spécialisées : déménagement, nettoyage, jardinage, design d'intérieur, photographie, etc.
- **Espace** : location et échange d'habitations, et prestations BtoB : location ou sous-location d'espaces de travail, marketplaces de vitrines éphémères, etc.
- **Biens** : plateformes de vente spécialisées (artisanat, vêtement, automobile), et intégrant de nouveaux modes transactionnels comme l'échange ou la location
- **Finance** : plateformes de financement de projets par dons, souvent sectorisées (médias, solidarité, sports) et acteurs qui court-circuitent les banques et permettent le prêt entre particuliers ou de particulier à TPE, ainsi que le crowdfundig par actions

Mapping des investissements dans l'économie collaborative, par catégorie
Période 2000 - 2015



Les secteurs les plus touchés jusqu'à présent sont donc ceux qui disposent d'une **base d'actifs mutualisables** (ex. voitures ou appartements) en très grand nombre, et qui présentent une **attente latente forte** en termes de rapport qualité-prix ou expérience client.

Mais ce n'est pas tant par l'identification de ce marché potentiel que ces nouvelles sociétés se sont distinguées... C'est surtout par leur vision sur **l'enjeu de l'expérience client pour rendre ce marché effectivement adressable** !

Les acteurs historiques ont donc potentiellement beaucoup à gagner de cette économie collaborative qui élargit leur marché adressable... si tant est qu'ils puissent capitaliser sur leurs actifs matériels pour maîtriser une expérience client édifiante.

Logistique et éducation, prochaines cibles de l'économie collaborative

Parmi les autres secteurs de l'économie collaborative susceptibles de croître, deux sont à considérer en priorité si l'on considère les critères d'émergence cités ci-dessus :

Dans le secteur de l'éducation se généralisent les modules de formation à forte composante digitale (type programmation) dispensés en ligne, l'enseignement pair à pair de type tutoriel, ou la mise en commun et la location de ressources documentaires. Ces systèmes naissent dans une société où les études deviennent plus longues et plus chères, tandis que l'évolution des carrières justifie une formation continue plus importante et à coût maîtrisé.

Chegg Chegg développe un nouvel écosystème étudiant

L'entreprise propose un service de location de livres scolaires, permettant à ses clients étudiants de réaliser 50% d'économies. Grâce à la communauté qui s'y est développée, on peut aussi y trouver des cours gratuits, et des réponses personnalisées.

Dans le secteur de la logistique, 3 catégories de services émergent : la location d'espaces de stockage, les services d'expédition le jour même de colis, et la livraison à domicile de courses. Ces services s'adressent à un très large public, peuvent être effectués par des particuliers non qualifiés, et les actifs associés sont répandus



Roadie applique le covoiturage à l'expédition

Roadie met en relation particuliers désirant expédier un colis et conducteurs automobiles. L'expéditeur met en ligne une description illustrée et renseigne une date d'expédition souhaitée. Les automobilistes qui font le trajet en question et dont le véhicule peut accueillir le colis peuvent proposer leurs services.

Le modèle de location est-il viable pour les éditeurs de livres scolaires ? L'enlèvement de colis à domicile et le suivi du livreur en temps réels sont-ils des évolutions envisageables pour les acteurs de la messagerie en France ?

Pour les **acteurs historiques de l'éducation et de la logistique**, ces questions méritent d'être anticipées, sous peine de voir les entreprises de l'économie pair à pair investir et restructurer ce secteur.

L'économie collaborative face à de nouveaux enjeux : professionnalisation et innovation

Les modèles pair à pair assurent leur croissance par la professionnalisation

Pour assoir leur croissance, les acteurs de l'économie collaborative se doivent désormais d'accompagner leurs fournisseurs vers une professionnalisation de leur activité.

Airbnb envoie par exemple des photographes professionnels pour mettre en valeur les appartements de certains particuliers : par effet de concurrence cette initiative hausse les standards et rend l'offre globalement plus attrayante. Instacart et Uber se voient légalement obligés de **salarier**

Contacts

Pierre-Eric Perrin

M. +33 (0)6 25 03 90 84

T. + 33 (0)1 83 64 28 39

pe.perrin@mawenzi-partners.com www.mawenzi-partners.com

leurs fournisseurs, pour pouvoir les former ou instaurer des guidelines commerciales et relationnelles à respecter.

Nous assistons donc aujourd'hui à une **standardisation des prestations au sein de la sharing economy**. Mécaniquement, cette structuration réduit les marges ou fait monter les prix : en grandissant, **les entreprises collaboratives perdent en flexibilité**.

Instacart Instacart salarie une partie de ses livreurs


Les *shoppers* Instacart sélectionnent dans différentes enseignes physiques les produits frais achetés en ligne par les clients de la plateforme, puis les livrent à domicile. La start up a récemment converti une partie de ses *sélectionneurs* – *livreurs* freelance en employés, afin de les former et les spécialiser dans la sélection de produits frais en magasin. L'entreprise s'appuie sur la qualité pour se différencier.

Plus de la moitié des fournisseurs de l'économie collaborative déclarent que cette activité représente moins de 50% de leurs revenus. Le **marché des fournisseurs** est donc **scindé entre les deux types de profils : les opportunistes**, qui monétisent un actif lorsqu'il est inutilisé, **et les professionnalisés**, qui s'organisent pour monétiser au mieux leur actif.

Il y a donc un enjeu à **sécuriser le parc de fournisseurs et à le faire monter en compétence** pour éviter les fluctuations de l'expérience client, qui restent les 1^{ers} freins pour les clients interrogés.

Suivant ces tendances, de plus en plus d'initiatives s'éloignent de la *sharing economy* pour adopter le modèle de la **on demand economy** : une force de travail professionnelle (indépendants ou salariés), délivrant une **réponse immédiate et sur mesure** aux clients.

Dans la food tech, le on demand surpasse le collaboratif

 En France, de nouveaux acteurs 100% professionnels préparent et livrent à domicile des plats frais en intégrant les bonnes pratiques de la *sharing economy* : instantanéité des transactions, transparence de l'information, mutualisation des moyens de production

Repenser l'expérience client et le business model, priorités #1 des acteurs historiques

Lorsque les modèles se normalisent, l'expérience client redevient la principale différenciation

Vu du client, il n'y a aujourd'hui **pas de différence fondamentale entre Uber et G7**, qui opèrent un service de transport de personnes appuyé sur la géolocalisation. Ils ne sont en concurrence que sur le prix et la qualité du service.

Dépourvus d'actifs, les acteurs du collaboratif peuvent rentrer vite et fort sur un marché, allouant leurs moyens financiers en priorité au marketing, client et fournisseur. Dès qu'ils se standardisent, ils perdent en agilité et **sont donc condamnés à l'innovation perpétuelle pour continuer à se différencier par l'expérience client**.

De leur côté, les acteurs historiques partent avec un avantage sur la qualité de la prestation : ils sont déjà professionnels ! En revanche, pour reprendre la main sur le marché ils doivent **intégrer les nouveaux standards de l'expérience client** développés par les nouveaux acteurs :

- Une **information produit** instantanée, dynamique, et centrée sur le besoin client, plutôt qu'en mode *catalogue*
- Un **parcours client digital** qui « automatise » la prise du besoin client
- Une **collecte de données** – client et fournisseurs – qui optimise la gestion des opérations et améliore la qualité de la prestation

Pour certains secteurs, le changement s'impose sur le modèle économique ou sur la distribution

Dans certains secteurs la refonte de l'expérience client ne suffit pas : la volonté de s'affranchir de l'achat d'un actif est trop importante, et deux nécessités peuvent alors s'imposer :

1. **Repenser son modèle économique** pour répondre aux nouvelles attentes et exigences du client, au travers de deux axes possibles :
 - **Vendre un service**, plutôt qu'un produit ou en plus de son produit (c'est le cas de l'automobile par ex.)
 - **Animer une plateforme de mise en relation** de clients et fournisseurs de ses propres produits, comme Amazon peut le faire en ligne avec sa marketplace ou comme la FNAC le fait depuis longtemps avec les produits d'occasion dans ses magasins.

BMW intègre le car sharing pour développer ses ventes



Le service DriveNow a permis à BMW de gagner en expertise sur le modèle du *car sharing*, usage qui va a priori à l'encontre des intérêts d'un constructeur automobile



Les prochaines séries Mini seront mises sur le marché avec une fonctionnalité *car sharing* (localisation, calendriers, démarrage), proposant une monétisation de l'actif directement animée par le constructeur

2. **Intégrer les acteurs de l'économie collaborative** dans leur chaîne de valeur en tant que **distributeurs**, si la prédominance de ces acteurs s'avère inéluctable. Quid par exemple d'un groupe hôtelier qui distribuerait ses chambres sur Airbnb, en tout cas pour la clientèle touristique ? La question se posera alors, comme elle s'est posée pour les groupes média par exemple d'un choix entre la **désintermédiation du client et la vente du produit**.

L'éventail des réponses possibles est bien sûr plus large : prise de participation dans une start up concurrente, modèle de distribution hybride, innovation en mode crowdsourcing, programmes de fidélité croisés, etc. **L'objectif est surtout d'apprendre les leviers d'un marché nouveau**, à l'image d'un Facebook qui avait racheté Instagram pour sa parfaite compréhension et maîtrise du business mobile.

En capitalisant sur leurs actifs et les possibilités multicanal qu'ils offrent, les entreprises classiques peuvent tout à fait garder la main sur le marché, **à condition d'exploiter l'innovation issue de l'économie collaborative**.

Les équipes Mawenzi Partners accompagnent leurs clients sur la refonte de leur business model et sur la définition d'une expérience client multicanal adaptée. Elles sauront vous apporter cette expertise pour vous aider à **intégrer les ruptures apportées par l'économie collaborative et intégrer les opportunités associées**.

Contacts

Pierre-Eric Perrin

M. +33 (0)6 25 03 90 84

T. + 33 (0)1 83 64 28 39

pe.perrin@mawenzi-partners.com www.mawenzi-partners.com