



Comment éviter de se faire Uberiser : 2

Dans cette seconde partie d'une série d'articles sur le thème de la protection contre le phénomène de l'uberisation **démarrée ici**, nous allons examiner le thème des **défragmentations de marchés** qui doivent être provoquées plutôt que subies pour éviter l'uberisation, par des stratégies de plateformes, de standards ou via de l'innovation par l'intégration.

Nous passons ensuite aux mécanismes de **baisse des prix et de démocratisation**, qui relèvent entre autres de la Loi de Moore.

Défragmentations de marchés

La fragmentation de certains marchés entraîne un cas particulier d'insatisfaction client : la difficulté à trouver un produit ou un service du fait d'offres disparates, peu lisibles et difficiles à comparer. Ces marchés très fragmentés peuvent se faire facilement désintermédiaire ou l'on déjà été. C'est notamment le cas de l'hôtellerie, des restaurants, du transport aérien, du logement et du commerce de détail en général.

Les intermédiaires consolident un inventaire de taille critique qui permet de répondre aux attentes des consommateurs et de leur faire gagner du temps dans la recherche de biens de consommation courante ou de services. Dans la pratique, pour les services, cela revient à sous-traiter son plan marketing à un tiers et jusqu'à la relation client.

C'est le rôle des sites de vente en ligne généralistes et des places de marché avec **Amazon** en tête, mais aussi d'**eBay**, ou en France, du **Bon Coin** ou de **Price Minister**. Ils agrègent tous des inventaires disparates de vendeurs professionnels ou pas afin de créer un inventaire de taille critique. C'est aussi le cas des développeurs d'applications mobiles iOS qui ne peuvent même pas disposer des informations sur les clients qui achètent leurs applications sur l'App Store ! On peut aussi citer les solutions d'**intermodalité dans les transports**, qui émergent un peu partout dans le monde (cf cette **présentation** de William El Kaim sur la numérisation des transports) et qui défragmentent des offres disparates de transports (bus, métro, trains, voiture, autres).

Au départ, la proposition de valeur de l'intermédiaire est fréquemment fallacieuse puisqu'il n'a pas d'inventaire. Il le crée en faisant miroiter aux marchands les clients, qu'il n'a pas au départ. Et réciproquement. Le processus fonctionne quand la proposition de valeur est toutefois très attractive pour le client et qu'un inventaire suffisant a été créé au lancement. Et aussi, quand il est alimenté par un financement en capital risque abondant comme c'est souvent le cas pour les grands succès américains. Ce financement permet d'acquérir plus rapidement des utilisateurs, de créer l'inventaire de produits et services et de faire cela à l'international.

Une fois que le désintermédiaire devient dominant, il ponctionne non pas seulement le budget marketing de ses "partenaires" mais également une bonne partie de leur marge. Surtout dans la mesure où il exacerbe la concurrence entre ces acteurs en mettant leur inventaire à disposition des clients. En commoditisant l'amont de la chaîne de valeur, il en capte une bonne part de la valeur car, lui, n'est pas commodité dans le processus et il

bénéficie d'énormes économies d'échelle. C'est l'avantage des sociétés qui contrôlent les grandes plateformes logicielles ou Internet du marché.

La fragmentation est notamment alimentée par l'absence de standards de jure dans un secteur. Le manque de collaboration dans une industrie permet à des standards de facto de s'imposer. Dans les exemples les plus connus de standards de facto, nous avons **Windows** sur les PC, les **Macintosh** d'Apple, **Android** et **iOS** sur les smartphones et tablettes. Dans les contre-exemples de standards qui ne sont pas contrôlés par une seule société, il y a les **standards de l'internet** en général (même si ceux-ci sont maintenant mis à mal par les plateformes mobiles), l'**open source** utilisé dans les serveurs sous Linux, la carte **VISA** ou les échanges interbancaires **SWIFT**, et de nombreux standards dans les télécoms et les réseaux (3G, 4G, Wi-Fi, Bluetooth).

On peut aussi penser aux chaînes de TV face aux barbares avec **Netflix** à leur tête. Il a eu en réponse des tentatives de création de services VOD unifiés multi-catalogues. Aux USA, **Hulu** agrège les séries TV des grands networks en première diffusion. Ce n'est pas suffisant pour devenir numéro un mais permet de bien servir les téléspectateurs avec un positionnement différent et complémentaire à celui de Netflix. En France, les acteurs établis du marché n'ont jamais réussi à se mettre d'accord sur la création de telles offres. La collaboration n'a pas fonctionné, faute d'accord entre les dirigeants et l'acceptation d'un partage de la valeur. Sur le moyen et long terme, c'est probablement une grosse erreur.



IBM Personal System/2 Model 30

La pire des stratégies ? Vouloir refragmenter un marché qui s'est défragmenté via un standard de facto ou de jure et sans pouvoir profiter d'une rupture technologique majeure. C'est ce qu'**IBM** a essayé de faire en 1987 face à sa perte de contrôle du marché du PC, qu'il avait malencontreusement délégué à Intel et Microsoft, et dans lequel s'étaient engouffrés des constructeurs taiwanais puis des Compaq et des Dell. IBM avait tenté de reprendre le contrôle du marché en lançant les micro-ordinateurs PS2 et le système d'exploitation OS2 qui n'étaient pas compatibles avec la base installée PC + MS-DOS. Ils intégraient des éléments d'architecture propres à IBM comme le bus propriétaire MCA incompatible avec l'ancien bus ISA, le réseau local Token Ring incompatible avec les réseaux Ethernet et TCP/IP et l'intégration logicielle dans leur gosplan pour DSI "SAA". Cela n'a pas fonctionné du tout car l'écosystème du PC avait déjà atteint la masse critique. Sans compter les déboires opérationnels liés aux différences de culture entre IBM et Microsoft qui co-développaient OS/2. La part de marché d'IBM dans les PC a été rapidement divisée par trois. Et cette activité a été ensuite cédée au chinois **Lenovo**. IBM a abandonné une bonne partie de son activité dans le matériel pour se concentrer sur les services et le logiciel.

Comment éviter cette défragmentation par un "barbare" venu de nulle part ou surtout des USA ? La principale solution consiste à provoquer la défragmentation du marché avant qu'un "barbare" ne le fasse ! Cela peut passer par la création de standards et/ou en travaillant avec ses concurrents. Par exemple, en créant des alliances ou des GIE. Exemples déjà cités : les banques et la carte VISA, l'interbancairisation avec Swift, il y a bien

longtemps. Ce qui a permis dans une certaine mesure de résister à American Express qui s'est plutôt positionné sur le marché de la carte d'entreprise. En février 2015, deux **compagnies de taxis en Chine** ont allié leurs forces pour contrer Uber.

On a aussi l'exemple des groupements de compagnies aériennes comme **SkyTeam** qui permettent de consolider les *miles* des consommateurs et d'améliorer l'offre de trajets sur un grand nombre de destinations. Les compagnies aériennes ont aussi défragmenté elles-mêmes le marché en mutualisant leurs ressources dans la création des services de réservation centralisés que sont **Amadeus** et **Sabre**. Amadeus avait été créé en 1987 par Air France, Lufthansa et Iberia. Il a son propre service grand public avec **Opodo**, mais ce dernier subit la concurrence effrénée des pure players **TripAdvisor** et autres **Bookings**.



Dans l'audio-visuel, on a eu coup sur coup le **VHS**, un standard de-facto de **Panasonic** qui a mis fin à la bataille avec le Betamax de Sony et le V2000 de Philips, puis le **CD-Audio** créé conjointement par **Sony** et **Philips** qui ont tiré parti de la leçon de la bataille précédente. Mais le successeur du CD audio, le **SA-CD** créée également par Sony et Philips n'a pas été un succès. Il faut attendre 2015 pour voir commencer à se démocratiser la musique haute-résolution, et par un stockage plutôt dématérialisé et du streaming en ligne ! Puis, le **DVD** a été créé sous l'égide de la Warner. Le **Blu-ray** poussé par Sony s'est ensuite confronté au HD-DVD dans une bataille fratricide qui a fait perdre du temps au support physique haute définition face au marché émergent du streaming vidéo. Il aurait mieux valu à cette époque qu'un seul standard soit mis sur le marché plutôt que deux. Cela aurait fait gagner deux années précieuses aux acteurs du marché. Cela aurait aussi réduit les coûts de R&D et les prix des lecteurs, puis des disques.



Il y a eu aussi les efforts autour de **HbbTV** dans la télévision interactive. Poussé par les chaînes TV et adopté comme standard ETSI, il est utilisé dans plein de pays mais les opérateurs télécoms n'ont pas suivi pour des raisons tant techniques que stratégiques. C'est bien dommage car ce genre de standard a des vertus pour protéger les chaînes TV vis à vis des plateformes type Android TV, et indirectement, les opérateurs de

diffusion. Même si il a pour conséquence de créer une autre fragmentation en associant les chaînes TV avec leur application interactive.

La création de standards est un processus souvent long et délicat à mener. Il faut donc l'enclencher aussi rapidement que possible car un acteur qui ne s'embarrasse pas peut prendre une position bien plus rapidement que le temps qu'il faut à un standard pour s'implanter. Une position de leadership dans un marché peut être trompeuse. C'est ce qui est arrivé au groupe **Accor** qui s'est ainsi fait doubler par les **TripAdvisors**, **Bookings**, **Expedia** et consors. Le groupe essaye maintenant de regagner du terrain dans l'ensemble de l'expérience client qui démarre au moment de la préparation d'un voyage (*ci-dessous*, un slide d'origine Accor sur les grands acteurs du voyage, à noter qu'ils ont fait l'acquisition de Wipolo pour remonter dans la chaîne de valeur).



L'autre solution consiste à structurer son business autour d'une plateforme. J'avais déjà évoqué ce point dans le premier article de la série sur **Les nombreux visages de l'innovation ouverte**. En rappelant que cela avait d'ailleurs un impact sur la manière de gérer les relations avec les startups que je segmentais en deux grandes catégories : les startups avec qui on travaille dans une logique de sourcing de technologies et d'innovations, qui peuvent mener jusqu'à des acquisitions, et des startups avec qui on travaille pour se constituer un écosystème autour de sa plateforme.

Ce sont deux approches complémentaires et qu'il faut savoir utiliser à bon escient. La seconde forme qui est mise en place par **Orange** dans la constitution de son offre Cloud Pro destinée au PME. Le Cloud Pro agrège des logiciels en cloud d'éditeurs de logiciels tels que **Cegid** et joue ici le rôle d'une plateforme.

Curieusement, la très intéressante étude sur les **GAFAs** de Fabernovel publiée fin 2014 n'évoque pas ce rôle critique des plateformes dans leur succès. D'un point de vue macro-économique, une stratégie de plateforme permet de faire travailler généralement gratuitement ses "partenaires" à la création de valeur. Quand il faut payer ses partenaires pour créer des produits complémentaires, c'est un mauvais signe indicateur d'une faiblesse de la plateforme.

On a pu voir dans l'histoire comment des plateformes avaient défragmenté des marchés : l'IBM PC et ses clones a défragmenté le marché des PC d'avant 1980. Android a défragmenté le marché des smartphones non-iOS. Et même s'il existe des variantes dans la mise en œuvre d'Android, le marché des smartphones Android est moins fragmenté que ne l'a été celui des *feature phones* sous Java d'avant 2007. De son côté iOS et son App Store ont structuré durablement la distribution d'applications au point de bouleverser toute l'économie du

logiciel. Ils ont consolidé le marché de distribution des applications qui était essentiellement assuré par les portails applicatifs des opérateurs télécoms.

Plus récemment, le lancement de **Google Android Wear** pourra avoir comme effet la défragmentation applicative du marché des montres connectées et même des *fitness trackers*, face au monolithe **Apple Watch**.



La défragmentation des marchés se manifeste aussi par l'intégration et la création de produits génériques qui remplacent progressivement des produits spécialisés. Ce fut le cas avec le PC, le smartphone et la tablette. Ces produits généralistes sont ceux des produits numériques qui ont le plus fort taux de pénétration des foyers. Il est difficile de résister à ce genre de vague. Cela peut amener à abandonner le business du matériel pour se focaliser sur le logiciel. C'est ce que **Next** a fait dans les années 1990 avant de se faire gober par Apple à l'occasion du retour progressif de Steve Jobs à sa tête. C'est aussi le cas de **Nike** qui a abandonné son fitness tracker Fuelband pour se consacrer, paraît-il, au développement de solutions logicielles pour l'Apple Watch. C'est aussi le rôle d'**Amazon** qui au départ ne vendait que des livres puis a étendu son champ d'activité d'année en année pour vendre quasiment de tout maintenant. La généralité de l'offre d'Amazon crée une expérience client homogène pour les clients. Elle est difficile à égaler pour des pure players des domaines couverts par Amazon.

Le marché défragmenté ultime est le "friction-free capitalism", sorte de capitalisme parfait rapprochant instantanément l'offre et la demande les plus larges et en parfaite transparence sur la qualité des offres, évaluées par les clients. Cela aboutit en théorie à une faible tolérance à la médiocrité, ce qui n'arrange pas tout le monde. Au passage, cela crée des positions dominantes au niveau de l'agrégation. Le client a gagné du pouvoir en apparence, mais l'a transmis à l'agrégateur qui peut ensuite en abuser. C'est ce que l'on constate régulièrement avec les comportements business de sociétés telles que Apple, Google ou Facebook quand elles changent unilatéralement leurs "terms and conditions".

Dans son livre "**La souveraineté numérique**", Pierre Bellanger propose une solution pour éviter de se voir dominer par ces acteurs américains qu'il englobe dans la notion fourre-tout du "résogiciel". Elle consiste à confier les clés de tous ces systèmes à Orange. Il fait une démonstration par l'absurde – au sens mathématique du terme – de l'impossibilité pratique de sa solution. Pas la peine de s'étendre sur la question, tout le monde comprend ! La solution est aussi impraticable car dans la plupart des cas, les solutions du marché ne peuvent qu'être mondiales.

Tous les conseils que j'évoque ci-dessus doivent en effet s'appliquer à l'échelle internationale, pas seulement nationale. Quand des constructeurs français se mettent d'accord sur des standards sur la maison connectée, ils font choux blanc car la bataille des objets connectés est mondiale. Quand a contrario, **Technicolor** s'implique dans la **AllSeen Alliance** qui est l'un des principaux consortiums industriels autour des objets connectés, cela a plus de chances de donner quelques résultats.

Et au fait, est-ce que les initiatives d'innovation ouverte des grands groupes français vis à vis des startups traitent ce phénomène de la fragmentation de leur marché ? Pas évident du tout !

Baisse des prix et démocratisation

De nombreuses grandes ruptures technologiques ont été accompagnées de baisse des prix drastiques. Cela touche les produits affectés par la loi de Moore et notamment ceux dont le taux de pénétration des foyers et des particuliers a dépassé les 50%. La commoditisation s'accompagne d'une forte baisse des prix surtout lorsqu'elle touche les pays émergents. Cela a concerné les PC, puis les TV à écrans plats et plus récemment les smartphones et tablettes Android. Seul Apple arrive à maintenir des prix élevés grâce à la valeur de sa marque dans l'imaginaire collectif et à un positionnement plus haut de gamme.

Les transformations radicales du marché interviennent aussi lorsque les prix d'un secteur ne reflètent pas assez bien les structures de coût et génèrent des marges disproportionnées pour les acteurs de la chaîne de valeur. Cela peut affecter des secteurs comme la vente de meubles, le fashion, la cosmétique, le logement, les métiers de la réparation comme les plombiers, certains artisans, ou certains secteurs dans la santé (produits pharmaceutiques, prothèses dentaires, lunettes).

C'est dans ces cas-là qu'arrivent des disrupteurs qui laminent le marché avec des prix plus bas et des marges plus faibles, amorties par des efficacités de processus et une approche en volume du marché. On trouve ainsi des solderies en ligne (Vente Privée) tout comme des vendeurs de lunettes en ligne (Jimmy Fairly). Cela ne fonctionne pas forcément. Ainsi, pour l'instant, les ventes de lunettes en ligne ne représenteraient que 1% du marché en France. parce que la qualité de service des opticiens est pour l'instant difficile à reproduire sur des sites de vente en ligne. Des progrès techniques vont au passage aider les opticiens à être plus performants, en élargissant le catalogue disponible par sa virtualisation et avec des outils de taille des verres plus efficaces (Fitting Box). A contrario, l'achat en ligne de produits électroniques standards est devenu commun.

Le cas des banques est intéressant. Les banques en lignes apportent comme proposition de valeur une baisse des coûts et une simplification des processus. Ces banques ne décollent pas pour autant, aussi bien quand elles sont indépendantes que lorsqu'il s'agit de filiales de banques traditionnelles de détail.



On peut voir des concurrents aux banques partout : aujourd'hui c'est Apple avec Apple Pay. Il fut un temps où c'était Paypal. Dès qu'un acteur de l'Internet est à même de récupérer vos coordonnées bancaires, hop, il devient concurrent des banques. Il y a aussi Amazon, les Bitcoins et le financement participatif. Et si le fait d'avoir nos coordonnées bancaires était insuffisant pour devenir une banque ? Les employeurs ont aussi les coordonnées bancaires de leurs salariés et ne deviennent pas pour autant leur banquier. Les banques des hypermarchés associées aux cartes de fidélité sont encore marginales. Est-ce qu'un moyen de paiement suffit à désintermédier une banque ? Si c'était le cas, **American Express** et **Mastercard** auraient remplacé les banques depuis longtemps ! Au Japon, la carte de paiements sans contact **Suica** n'y a pas tué les banques non plus.

Les banques sont pour l'instant sauvées par ce qui menace habituellement les sociétés établies : l'énorme fragmentation des moyens de paiement en ligne et de paiement mobile. Elles seraient mises en plus grand danger si un acteur dominant apparaissait dans ces domaines. Or, Apple ne pourra pas jouer ce rôle car il fait généralement face à un autre standard plus "horizontal", en général provenant de Google. La bipolarité du

marché mobile avec Apple et Google empêchera quelque temps l'un des deux de devenir l'acteur transversal unique de l'ensemble du marché.

C'est ce qui se passe en Afrique quand des acteurs tels qu'**Orange** s'imposent avec une solution (Orange Cash) sans grande concurrence locale et attaquent un marché faiblement bancarisé. Ailleurs, la banque traditionnelle est pour l'instant protégée par le coût de migration. Qui plus est, la protection d'applique aussi pour les pays où il y a de l'épargne. Les banques jouent en effet un rôle de gestion des stocks et des flux d'argent. Alors que la plupart des systèmes de paiement gèrent uniquement les flux, en captant une commission au passage. Les banques sont aussi relativement protégées par la réglementation (AMF, etc). Tout ceci ne signifie pas que les banques sont à l'abri d'une uberisation massive. Il s'avère juste qu'elle ne sera pas forcément provoquée par les acteurs d'aujourd'hui et simplement via des offres de paiement mobile.

Que faire face à une baisse des prix inexorable dans son secteur d'activité ? Les scénarios ont été décrits avec brio par Clayton Christensen dans ses fameux livres sur l'innovation. Plusieurs sont envisageables : déplacer la valeur dans un secteur adjacent comme nous allons le voir dans les articles suivants, positionner son offre vers le haut de gamme comme Samsung essaye de le faire en ce moment face à la concurrence chinoise, ou continuer simplement à innover pour améliorer la réponse aux besoins des clients en visant la différenciation par la qualité.

Dans la **partie suivante**, nous abordons le thème des bouleversements dans l'équilibre entre produit et service, l'uberisation des métiers du savoir et enfin, la migration du travail (non rémunéré) vers le client.

Cet article a été publié le 10 février 2015 et édité en PDF le 23 décembre 2021.
(cc) Olivier Ezratty – “Opinions Libres” – <https://www.oezratty.net>