



Opinions Libres

le blog d'Olivier Ezratty

Comment éviter de se faire Uberiser : 1

En à peine deux décennies, le numérique a transformé tout un tas d'industries, parfois violemment. Il a entraîné de nombreuses migrations de valeur, souvent au profit de grandes sociétés américaines avec en tête les fameux "GAFA" (Google, Apple, Facebook, Amazon).

La plupart de ces migrations de valeur sont liées à des mécanismes d'intermédiation et à Internet, comme avec **Amazon** dans le commerce, **Google** dans la publicité, **Netflix** dans la vidéo et plus récemment **Uber** face aux taxis. On utilise maintenant le barbarisme de l'Uberisation pour décrire une migration de valeur liée à l'intermédiation de services, provoquée par un acteur transnational qui devient rapidement dominant sur son marché et a été généralement copieusement financé par le capital risque. S'y ajoute aussi la Nestification, décrivant une migration de valeur équivalente dans l'univers des objets, qui concerne par exemple l'électroménager, les portes-clés, les porte-monnaies, les montres et l'éclairage, et qui pourrait mettre en danger les acteurs traditionnels de ces marchés s'ils ne suivaient pas la mode des objets connectés.

Il est maintenant de bon ton d'extrapoler ces transformations et de faire trembler tous les secteurs d'activité. Aucun ne serait à l'abri. Faute d'adopter les canons flous de la "transformation numérique" et de "l'innovation ouverte", tous seraient menacés dans leur existence même.

Le CEO de **Cisco**, John Chambers aurait indiqué que 2/3 des grandes entreprises disparaîtraient d'ici vingt ans (source : 75% du S&P 500 aurait disparu d'ici 2027 d'après **Innosight**, l'estimation étant très empirique). La majorité des entreprises serait menacée par des startups sorties de nulle-part comme Facebook. Le comble de l'histoire est que Cisco est aujourd'hui et mauvaise passe et menacé, non pas par une startup mais par une entreprise de taille équivalente, le chinois Huawei. C'était autrefois une startup, lors de sa création en 1988, juste quatre ans après Cisco. Leurs histoires sont en fait plutôt parallèles.

La menace de disparition peut donc provenir de n'importe où : aussi bien de startups que de grands groupes existants.

Je vais essayer de répondre à deux questions clés dans cette série d'articles :

- Quels sont les **facteurs** qui ont entraîné des migrations de valeur dans les secteurs qui se sont faits désintermédiés jusqu'à présent. Nous verrons que dans de nombreux cas, plusieurs facteurs se cumulent.
- Quelles seraient les **recettes** pour éviter que cela se produise dans d'autres secteurs. Cela ne dépend pas que de l'innovation ouverte au sens où la majorité des entreprises l'entendent. Parfois, le numérique exerce des pressions déflationnistes inéluctables qui nécessitent de changer jusqu'à son cœur de métier !

Définir l'Uberisation

Toutes les entreprises commencent donc à se faire du mouron. Elles sont effrayées à l'idée de devenir les prochains Kodak ou Nokia. Le dernier en date à lancer l'alarme était Maurice Lévy dans une interview au Financial Times de fin 2014, relayée par "La Tribune".



Les grandes entreprises ont lancé tous azimuts des démarches d'innovation ouverte avec la volonté de s'entourer de startups pour dénicher le "next big thing". J'avais eu l'occasion de décrire comment les grandes entreprises françaises abordaient la question des startups dans une série d'articles pendant l'automne 2014. En soulignant que derrière toute la quincaillerie de l'accompagnement des startups se cachait le point clé de la culture d'entreprise.

L'innovation ouverte promue par **Henri Chesbrough** dans son livre fondateur "Open Innovation" sorti en 2003 serait-elle la panacée ? Avec un peu de recul, je me dis que ce n'est pas du tout évident. On a d'ailleurs du mal à identifier des grandes entreprises qui ont véritablement performé grâce à l'innovation ouverte, notamment aux USA. Combien ont réussi à surfer sur les étapes de transformations radicales de leur marché sans encombres et grâce à de l'innovation ouverte ? Les entreprises mises en exergue par Chesbrough dans son ouvrage étaient **IBM**, **Intel** et **Lucent**. les deux premières sont en difficulté aujourd'hui et la troisième a été acquise par **Alcatel** en 2006, l'ensemble qu'il forme aujourd'hui étant aussi à la peine.

Toutes les thèses managériales occupant les librairies d'aéroports américains depuis des décennies et qui mettaient en exergue les "best practices" de grandes entreprises ont été en effet balayées par les difficultés rencontrées ensuite par ces mêmes sociétés. C'est le cas du fameux "In search of excellence" de **Tom Peters** et **Bob Waterman**, paru en 1982. Ce best seller du management expliquait que les sociétés qui réussissaient associaient huit caractéristiques dont l'orientation client, la rapidité d'action et une culture entrepreneuriale. Il s'appuyait sur une étude statistique et un framework créé par la société de conseil **McKinsey**.

Dans les entreprises citées comme best practices en 1982 se trouvaient **Digital** et **Wang**, toutes deux disparues depuis ! Le lot commun des bouquins de management ! Entre temps, ces bouquins constituent un beau business de plus de un milliard de dollars et aussi un business de formations et conférences pour dirigeants. En s'occupant des océans bleus des autres, ils ont créé le leur ! D'autres livres ont été publiés par Tom Peters pour affiner le modèle. Celui-ci tournait toujours autour du client, de l'implication du management, de l'esprit entrepreneurial, de l'expérimentation et de la rapidité d'action (cf cette intéressante analyse "In Search of

Excellence – Past, Present and Future’). On en retrouve encore les thèses dans les ouvrages d’aujourd’hui. Tous ces bouquins de management qui se sont succédés depuis plus de 30 ans tournent autour du même pot, en se réactualisant un peu à l’ère numérique.



A l’époque, on parlait beaucoup de qualité avec le modèle **Toyota** qui avait balayé les constructeurs automobiles américains. C’est devenu le “**lean**” qui vise au contraire à aller très vite dans la mise sur le marché des innovations et à viser la qualité minimale acceptable par les clients (le “Minimum Viable Product”).

Des migrations de valeur ont eu lieu “avant le numérique”, comme les cafés qui se sont fait concurrencés par les fast foods puis ces derniers concurrencés par les Starbucks reproduisant l’atmosphère des cafés. Ikea a aussi fait du mal aux magasins de meuble traditionnels. L’Internet a accéléré ce phénomène. Les secteurs d’activité touchés ces deux dernières décennies sont innombrables : la musique, le commerce de détail, la presse écrite, la télévision, les hôtels et restaurants, les taxis, les agences immobilières, la Poste et aussi les agences matrimoniales. La plupart avaient en commun de ne pas être des grandes entreprises gérées en suivant les canons des méthodes de management de consultants en organisation.

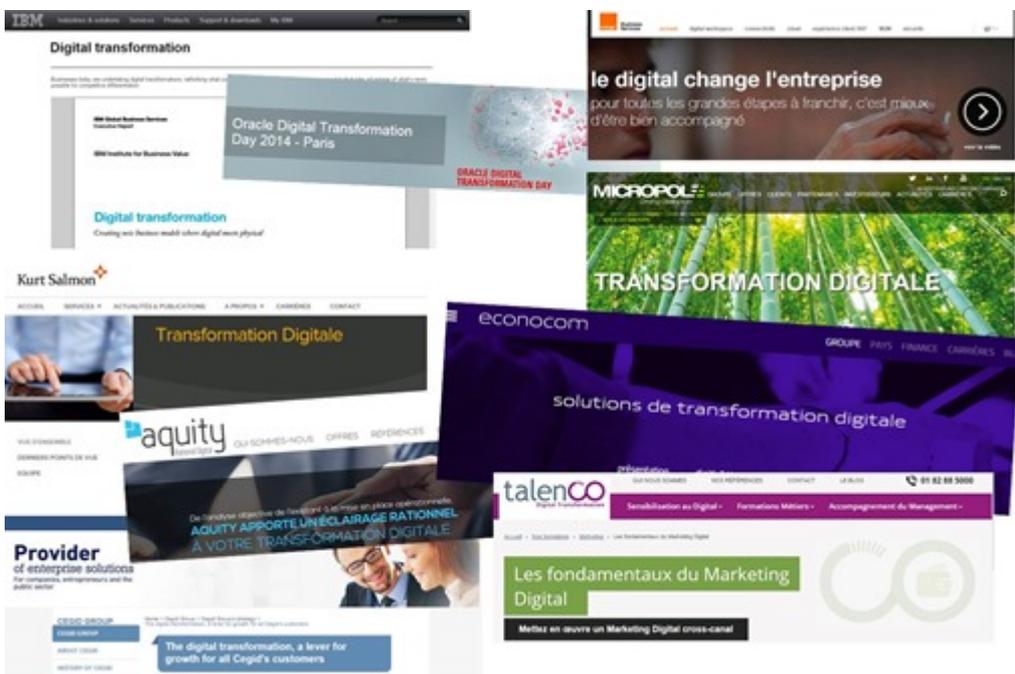
Ces migrations violentes ont aussi touché des pans entiers des acteurs du numérique qui eux l’étaient souvent. Il s’agissait même dans de nombreux cas d’entreprises relativement jeunes. On ne compte plus les disparus chez les constructeurs de mini-ordinateurs propriétaires et tournant sous Unix, de stations de travail, de PC et même chez les éditeurs de logiciels. Les startups naissent et meurent aussi, c’est leur lot commun. Les “Second Life” disparaissent du radar en quelques années. Il faut aussi ajouter les développeurs de sites web et d’applications mobiles de nombreuses startups, tous à la merci des changements de “terms and conditions” des grands acteurs de l’Internet (encore les affreux GAFA).

Sont maintenant dans la “hit list” de l’uberisation et de la nestification : les banques, les assurances, les enseignants, les professions médicales, les métiers juridiques, les agences de communication, les fabricants de matériel électrique, l’horlogerie suisse et les constructeurs automobiles. Il n’y a bien que les fabricants de ciment ou les acteurs des matières premières qui peuvent se sentir plus ou moins à l’abri, même s’ils sont toujours à la merci des variations brutales des cours provoquées notamment par le trading à haute fréquence.



Les grandes entreprises ne sont pas les seules touchées par les migrations de valeur. De nombreuses PME, professions libérales et métiers divers sont également concernés ou le seront un jour : les petits commerçants, les libraires et disquaires, les médecins, les enseignants, etc. Faut-il leur recommander de faire de l'innovation ouverte ? De créer des concours de startups à la noix ? Pas si simple car ils avancent en ordre dispersé !

La réponse apportée par le marché à cette menace lancinante est actuellement proposée sous la forme de la "transformation digitale". Cette appellation fourre-tout veut tout et rien dire à la fois. S'en sont emparés une palanquée de sociétés de services, de conseil et de communication, d'éditeurs de logiciels et de constructeurs, devenus comme par enchantement des Harry Potter de la transformation digitale.



Quand y regarde de près, la plupart des plans de "transformation digitale" proposés par ces prestataires relèvent d'une approche au premier degré de cette transformation : adopter les outils numériques pour améliorer le fonctionnement de la société et sa relation avec les clients. Cela passe par la création de site web, d'applications mobiles et par une présence dans les réseaux sociaux. Au mieux, par la mise en place d'un processus et d'un outil de CRM (Customer Relationship Management) au goût du jour. Pour paraphraser le "IT doesn't matter" de Nicholas Carr en 2003, "Digital Transformation doesn't matter" une fois que tout le monde a fait la même

chose ! Même si l'on sait que nombre d'entreprises sont très en retard de ce point de vue-là.



Dans la version “DeLuxe”, la transformation digitale comprend une démarche d’innovation ouverte construite autour de l’accompagnement de startups sous des formes diverses et variées que j’avais pu détailler dans la série d’article sur “**Les nombreux visages de l’innovation ouverte**”. J’y évoquais dans la **dernière partie** les éléments de culture d’entreprise qui facilitent l’innovation sur ce mode.

Comme un grand nombre de méthodologies, l’innovation ouverte engagée sous le prisme étroit de la relation avec les startups est largement insuffisante. La plupart des entreprises qui se lancent dans ces démarches devraient prendre plus de recul pour appréhender la nature des disruptions qui affectent les nombreux secteurs touchés par le phénomène de l’uberisation. L’identification des pistes stratégiques est liée à la compréhension des grands mouvements de migration de valeur générés par le numérique. Et surtout, à du bon sens !

Nous allons dans cette série d’articles couvrir tour à tour les thématiques suivantes :

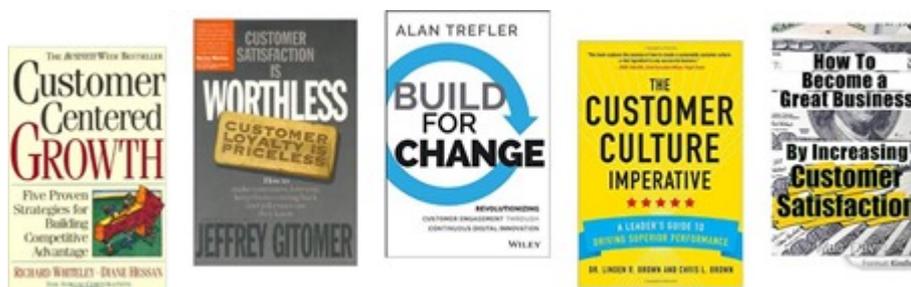
- La résolution d’**insatisfactions clients**, l’un des principaux moteurs des innovations aussi bien incrémentales que de rupture. Les entreprises et les industries capables de bien identifier ces insatisfactions et de les réduire grâce aux technologies ou à une culture du service client ont plus de chances de s’en sortir. Là, nous sommes plutôt dans les méthodes classiques mais bonnes à rappeler.
- Les **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 intégration. Cette approche est moins souvent abordée dans les méthodes de gestion de l’innovation.
- La **baisse des prix et la démocratisation**, qui relèvent entre autres de la Loi de Moore, et qui doivent être bien comprises. Elles entraînent des repositionnements, soit vers des marchés de volume très “scalable” soit vers des niches de marché plus profitable, soit sur des marchés adjacents.
- Les **bouleversements de l’équilibre produit et service** liés à des économies d’échelle pour un sens et à la commoditisation des produits dans l’autre sens. Qu’est-ce qui va déplacer l’équilibre dans un sens ou l’autre sens et est-ce contradictoire ?
- Les **réductions des coûts apparents** avec l’UGC et le fait-maison qui créent une spirale déflationniste, en particulier dans l’économie du savoir et des contenus.

- La **numérisation des savoirs** qui est en train de bouleverser de nouveaux métiers protégés jusqu'à présent. Et des métiers exercés dans des marchés très fragmentés, qui cumulent donc les fragilités sectorielles. Comment ces métiers peuvent-ils s'adapter ?
- Les **ratages de ruptures technologiques** qui sont tout aussi importants dans les industries numériques que l'uberisation d'industries non nativement numériques. D'où viennent-ils ? Qui a réussi à s'en sortir grâce aux startups dans l'histoire récente ? Pourquoi le passage de l'expérimentation à l'industrialisation est-il si critique ?
- Un petit clin d'œil avec l'**uberisation de l'Etat** et comment il peut réagir.
- Et enfin, un rappel de taille : les innovations de rupture interviennent souvent **en cassant les règles**, voire les lois et autres jurisprudences, un sujet rarement traité dans les livres de management ou sur l'innovation ouverte !

Commençons donc par le premier de ces thèmes.

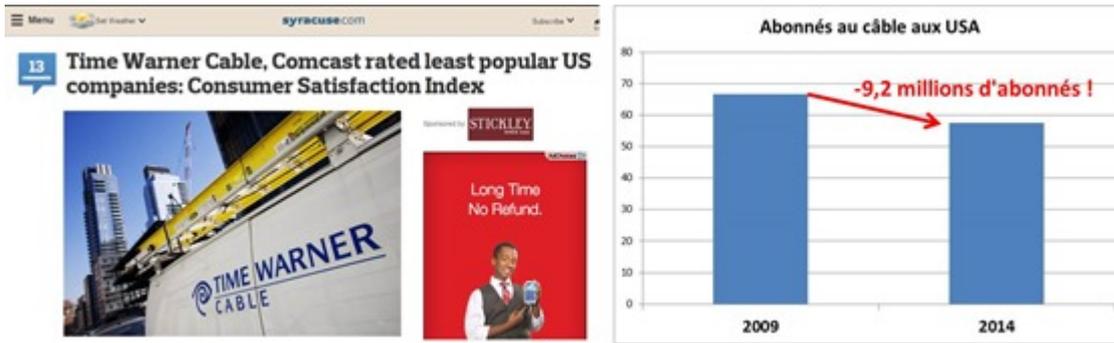
Résolutions d'insatisfactions clients

Une grande partie des innovations, surtout incrémentales, s'appuient sur l'existence d'insatisfactions clients. Une innovation règle souvent un ou plusieurs problèmes identifiés ou latents de grandes masses de clients. Les problèmes et besoins tournent essentiellement autour du triplet temps-argent-émotion. Il faut juste en comprendre le dosage !



L'exemple le plus classique est justement Uber. La société a été créée par le serial-entrepreneur et investisseur Travis Kalanick parce qu'il n'arrivait pas à trouver un taxi à Paris un jour de neige, précisément le 8 décembre 2011 pendant la conférence LeWeb. Alors qu'aucune voiture ne pouvait circuler dans Paris ce soir-là ! Le fait est que ce mythe fondateur amplifiait une insatisfaction bien ancienne vis à vis des taxis et ce, dans de nombreuses grandes villes. Pas qu'à Paris ! Uber a été conçu pour corriger ces insatisfactions : avec un service de qualité et un outil numérique mobile utilisant la géolocalisation des VTC permettant d'améliorer la qualité réelle et perçue du service.

Les entreprises et secteurs menacés sont souvent ceux qui manquent d'empathie client, qui ne comprennent pas ce qui ne va pas et comment les transformations technologiques peuvent mettre en danger leur position acquise. Les sociétés du câble aux USA font partie du lot. Relativement protégées par des monopoles locaux, elles sont connues pour la faible qualité de leur service. Et elles ont perdu des millions d'abonnés dès que des offres alternatives sont apparues et en particulier le triple-play des opérateurs télécom **AT&T** et **Verizon**. Quand un marché fermé s'ouvre à la concurrence, les positions acquises sont toujours difficiles à conserver. C'est ce qu'a observé France Telecom / Orange quand le marché s'est ouvert en France avec l'arrivée de SFR, Bouygues Telecom et Free, dans le fixe comme dans le mobile.



Une insatisfaction peut être absolue ou relative. Pour les taxis, elle était absolue car ils avaient peu de concurrence jusqu'à l'arrivée des VTC. Dans d'autres secteurs, elle est relative à ce que peut faire la concurrence et à la connaissance qu'en ont les clients.

On peut aussi observer des résistances futiles aux évolutions techniques et des usages, comme ces groupes hôteliers américains qui veulent bloquer la 4G et les hotspots Wi-Fi des opérateurs pour pouvoir vendre leur accès à Internet. Il faut dire que certains ont la main lourde ! Au Wynn de Las Vegas, un hôtel plutôt haut de gamme, l'accès Wi-Fi à la journée est à \$100, hors taxes ! Plus du double d'un forfait 4G de 2 à 4 Go sur un mois !

The screenshot shows a mobile web interface for "wynn-cornv-auth.coxhn.net Encore-Convention". At the top, there are navigation arrows, the text "Se connecter", and a link "Annuler". Below this is a header "WELCOME TO OUR GUEST ROOM INTERNET ACCESS". The main content area is divided into two columns. The left column contains text: "This web portal is for the attendees of Wynn Las Vegas Meeting Spaces and Ballrooms. Please enter your Access Code or pay by Credit Card. Credit card access is available. • 1 hour - \$9.95 • 3 hours - \$24.95 • 24 hours - \$99.95. Non meeting attendees may access the web through your guest room or through the Terrace Point Cafe." The right column is titled "Payment Method" and contains a dropdown menu for "Access Code", an "ACCESS CODE:" input field, a "No" button, and a checkbox "I accept the terms and conditions". At the bottom of the right column is a "Connect Me" button and the text "For assistance please call: 702-933-3701".

Un autre exemple d'insatisfaction : les prix des trains et du TGV sur certaines destinations, surtout quand ils augmentent ou deviennent imprévisibles du fait des pratiques d'optimisation de la SNCF (le fameux "yield management"). D'où l'émergence de **Blablacar** qui commence à sérieusement concurrencer le train en réduisant d'un facteur deux à trois le prix de trajets.

D'autres sociétés ou secteurs d'activité sont menacés par ces insatisfactions clients : le secteur de la réparation, les garagistes, les plombiers, les sociétés de télésurveillance ou encore Canal+, dans la lignée des opérateurs du câble aux USA. A chaque fois, elles risquent de se faire désintermédiaire ou bien de se faire concurrencer par des solutions moins chères.

Ces insatisfactions sont amplifiées dans les marchés très régulés ou en présence de quasi-monopoles. Les réglementations peuvent avoir tendance à bloquer l'arrivée d'innovations attendues par les clients et amplifier leur insatisfaction. Nous en avons des démonstrations avec les taxis et l'intense bataille juridique entre leurs

syndicats, le gouvernement, le Conseil d'Etat et les sociétés de VTC. Nous avons aussi la fameuse chronologie des médias et le château de cartes du financement de l'audiovisuel français qui bloque tout un tas d'innovations dans les modes de consommation (SVOD, ...). Le domaine de la santé n'est pas en reste avec des lobbies médicaux prêts à bloquer nombre d'innovations sans compter le fameux DMP (Dossier Médical Personnalisé).

Les marchés du numérique sont souvent "bifaces" et pas forcément équilibrés. Il y a d'un côté des annonceurs ou des offreurs de produits et de services et de l'autre des consommateurs et clients. Entre les deux, un intermédiaire. Celui-ci a tendance à accentuer la concurrence entre les offreurs. Parfois, l'équilibre est rompu. C'est ce qui s'est passé avec **Groupon** qui mettait en relation des clients avides de promotions et réductions et des fournisseurs avides de nouveaux clients. Les réductions y sont très significatives et Groupon en capte une bonne partie (environ 40% du CA généré chez les marchands). Au point que les vendeurs y perdent non pas juste l'équivalent de leur budget marketing d'acquisition de nouveaux clients mais vont jusqu'à perdre de l'argent, sans que les nouveaux clients reviennent après avoir profité des promotions. Malgré tout, Groupon poursuit son chemin et fait environ \$8B de CA. Dans le détail, on se rend compte qu'ils patinent sur le marché américain – terre déjà brûlée ? – et qu'ils croissent à hors des USA. Parfois, les insatisfactions peuvent se retourner contre les disrupteurs !

Comment éviter ce syndrome ? Tout simplement, en écoutant ses clients et en développant une empathie pour eux et leurs problèmes et en améliorant ses offres en conséquence. Cela nécessite une capacité à se remettre en cause en permanence et à ne pas s'endormir sur ses lauriers. Il faut en parallèle faire beaucoup de veille technologique, des usages et une veille sociale pour identifier les solutions permettant de résoudre les problèmes des clients. Il faut aussi savoir gérer les priorités.



Les besoins des clients s'articulent souvent autour de trois axes :

- Gagner **plus** ou **dépenser moins**, pour les foyers comme pour les entreprises.
- Gagner du **temps** ou ne pas en perdre, pour l'utiliser là où il apporte le plus de bénéfices économique ou émotionnel selon les cas.
- Et surtout, vivre des **émotions positives**, avec des contenus, des relations interpersonnelles, des produits design, des produits qui aident à rester en forme et qui aident à "la réalisation de soi".

En complément de cette démarche, une audience doit être suivie comme le lait sur le feu : les jeunes ! Ils influencent l'adoption des nouveaux usages sur une bonne partie du reste de la population car ils sont plus rapides à la détente. Et il faut distinguer de ce point de vue-là deux types de jeunes : ceux qui étudient et ceux qui viennent de rentrer dans la vie active. Ils ont des besoins différents qu'il convient de distinguer. Les premiers ont une vie sociale plutôt développée et les seconds créent un cocon familial en se mettant en couple et en ayant généralement des enfants.

C'est là que le "numérique" intervient : en plus de permettre la création de nouveaux services, il permet d'entretenir un lien avec les clients dans les deux sens : en les écoutant et en leur parlant, autant en 1/many qu'en 1/1. Il permet d'identifier les influenceurs du marché, les effets de mode, etc. Les stratégies digitales servent donc entre autre à améliorer l'orientation client de l'entreprise. Mais autant les grandes entreprises

disposent de moyens et peuvent le faire, autant les professions libérales et PME sont moins bien armées.

Ce nous amène aux **défragmentations de marchés**, qui sont traitées dans l'article suivant.

Cet article a été publié le 8 février 2015 et édité en PDF le 23 décembre 2021.

(cc) Olivier Ezratty – “Opinions Libres” – <https://www.oezratty.net>