



Regards croisés sur l'entreprise

La transformation numérique

12 juin 2015

Synthèse



Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE
DES FINANCES
ET DES COMPTES
PUBLICS

MINISTÈRE
DE L'ÉCONOMIE,
DU REDRESSEMENT
PRODUCTIF
ET DU NUMÉRIQUE

Sommaire

Sommaire	1
La transformation numérique – L'émergence de nouveaux modèles économiques et sociaux.....	2
Introduction	2
Antonio A. CASILLI.....	2
● Plateformes et « travail implicite » dans la transition numérique	2
Echanges avec la salle.....	4
Table ronde 1 - De nouvelles formes de créations de valeur	4
Benoît DEMIL	4
● La création de valeur dans les business models digitaux	4
Louis-David BENYAYER.....	5
● Interactions entre ancienne et nouvelle économies	5
Benoît BOUFFART.....	6
● Le cas de Voyages-sncf.com.....	6
Patrice NEVEU.....	6
● Le prêt numérique	6
Echanges avec la salle.....	7
Table ronde 2 – L'économie collaborative	8
Antoine JOUTEAU.....	8
● Un leader de l'économie collaborative : Leboncoin	8
Laure COURTY.....	9
● Une start-up de l'économie collaborative : Jestocke.Com	9
Pascal HERSEN.....	9
● Les Fablabs et l'émergence de nouveaux modèles économiques et sociaux	9
Echanges avec la salle.....	10

La transformation numérique – L'émergence de nouveaux modèles économiques et sociaux

La séance est animée par le journaliste économique **Arnaud FLEURY**.

Introduction

Antonio A. CASILLI

Maître de conférences, Telecom Paris tech et chercheur, EHES



Plateformes et « travail implicite » dans la transition numérique

La notion de *digital labor*

Le *digital labor* ou travail numérique est une notion récente. Elle ne s'applique pas aux employés du secteur numérique. Elle recouvre le **travail implicite à faible intensité effectué par tout utilisateur de plateformes numériques**¹. Les utilisateurs produisent de la valeur qui est ensuite captée et transformée par le mécanisme de monétisation. Il s'agit d'une dynamique de coproduction entre les entreprises et les consommateurs devenant par ce biais des travailleurs.

Depuis une décennie, certaines plateformes fondent leur succès grâce à leur nombre important d'utilisateurs. Les sources de valeur sont :

- des contenus produits gracieusement ou semi gracieusement par les utilisateurs (Flickr, Skyblog, YouTube) ;
- la monétisation du lien social lui-même, à travers les relations entre utilisateurs, les partages, les recommandations, etc. (Facebook) ;
- le simple fait d'effectuer une recherche sur moteur de recherche, ce qui améliore l'algorithme et produit des données (Google) ;
- l'évaluation de produits culturels (Allociné).

Ce périmètre regroupant des activités extrêmement variées s'étend au-delà du loisir. Le dispositif reCAPTCHA est un exemple de recours au *digital labor*. Il permet en effet de vérifier que l'utilisateur n'est pas un robot en lui demandant de déchiffrer un certain nombre de caractères déformés qui s'affichent à l'écran. Ce travail est utile à GoogleBooks pour compenser les défaillances de l'algorithme textuel de reconnaissance optique des caractères des textes.

Tout *digital labor* suppose quatre conditions :

- production de valeur pour la plateforme numérique ;
- encadrement contractuel (*via* l'acceptation des conditions générales d'usage) ;
- tâches soumises à des mesures de performance (nombre d'amis, de *followers*, score de réputation) ;
- tâches soumises à une forme d'injonction sociale (être absente de certaines plateformes conduit à une réprobation sociale pour un individu ou à l'exclusion d'un marché pour une entreprise).

¹ Qu'est-ce que le digital labor ?, Dominique Cardon et Antonio A. Casilli, Editions de l'Ina, 2015

L'absence de rémunération

Le *digital labor* se manifeste par le biais des plateformes. Elles correspondent au modèle d'entreprises émergentes et d'entreprises à grands succès qui se sont développées ces dernières années. Elles constituent également un modèle adopté par des entreprises traditionnelles, étatiques ou non. Il s'agit d'un mécanisme de coordination qui met en relation des acteurs sociaux et économiques différents (consommateurs/producteurs, fournisseurs/acheteurs). Deux caractéristiques propres aux plateformes les différencient des autres mécanismes de coordination. D'une part, elles recourent à un appariement algorithmique (mise en relation automatique). D'autre part, le noyau d'employés se restreint constamment au profit des utilisateurs. Il s'agit d'un phénomène de *crowding out*, c'est-à-dire de déplacement des tâches vers l'extérieur. Ce phénomène fait appel de manière croissante au travail implicite, numérique et sans contrat. Il s'inscrit dans la continuité de l'*outsourcing* et du *crowdsourcing*, qui existent depuis des décennies.

Toutefois, la différence est importante en termes de rémunération. Le *digital labor* s'inscrit dans un continuum de modalités d'encadrement allant du faiblement rémunéré au pas rémunéré. La plateforme *Mechanical Turk* d'Amazon, par exemple, se fonde sur l'idée que de nombreuses activités sont réalisées de manière sous-optimale par les robots: organisation d'une playlist, identification des visages sur une photo, etc. *Mechanical Turk* confie ces tâches à des travailleurs en contrepartie d'une micro-rémunération. Si rémunération il y a, il ne s'agit pas du même modèle que celui du *crowdsourcing*. Ce dernier reposait sur un travail spéculatif: soumettre à des fournisseurs potentiels un défi relatif à un projet pour finalement n'en rémunérer qu'un seul. La situation change avec le *digital labor*, qui comprend la possibilité de réaliser un *crowdsourcing* de masse sur un ensemble de tâches diversifiées. Seules les tâches hautement qualifiées sont rémunérées.

Or, la question de la gratuité du *digital labor* est centrale face à celle de la monétisation des données personnelles. **Les plateformes numériques connaissent actuellement un changement du ratio entre la partie de la valeur produite par l'emploi formel et celle produite par le travail implicite ou *digital labor*.**

Un ensemble de réalités économiques sont construites à partir de cette monétisation des données personnelles. Par exemple, les tâches qu'effectuent les utilisateurs des plateformes conventionnellement associées à l'économie collaborative (Uber, Airbnb), sont similaires à celles non rémunérées qu'ils réalisent sur d'autres plateformes: ils personnalisent leur profil, gèrent leur contacts, maîtrisent leur réputation...Même s'il n'est pas un salarié, tout utilisateur d'Uber est non seulement un travailleur, mais aussi et avant tout un digital laborer.

Réaction des utilisateurs

Dans ce contexte, émergent de plus en plus de conflictualités sociales nouvelles. Elles peuvent être similaires à la conflictualité syndicale ou, au contraire, innovantes. En France, les syndicats sont insensibles à cette problématique. En revanche, en Allemagne, nous assistons à une forte prise de conscience de ce type de travail « sur plateforme ».

L'enjeu réside dans la protection des droits des travailleurs du numérique et des travailleurs implicites du numérique. Celle-ci s'opère également à travers les actions en justice. L'association Europe-v-Facebook a engagé un recours collectif pour réclamer une compensation de 500 euros pour 25 000 utilisateurs du réseau social pour l'exploitation de leurs données personnelles. De nouvelles vagues d'actions collectives se préparent. Par ailleurs, le travail numérique est une activité collective. Il est possible de retracer l'utilisation des plateformes par chaque utilisateur mais il ne s'agit pas de contributions individuelles dans la mesure où la valeur de chaque contribution vient s'ajouter à celles d'un réseau existant. Par conséquent, une des possibilités pour rémunérer le digital labor serait de le considérer comme une activité universelle qui mériterait un revenu inconditionnel.

Echanges avec la salle

Arnaud FLEURY

Quel est l'impact du développement des plateformes numériques sur l'emploi ?

Antonio A. CASILLI

Le type d'emplois créés par les plateformes numériques ne correspond pas nécessairement aux emplois supprimés, surtout en termes de rémunération ou de protection sociale. Les plateformes numériques font disparaître des emplois protégés en faveur d'emplois qui dépassent la forme salariale.

De la salle

Les acteurs publics (Etat, syndicats) ont-ils réagi à votre livre pour anticiper les évolutions du travail numérique ?

Antonio A. CASILLI

Il y a un an et demi, le rapport sur la fiscalité du secteur numérique préconisait de mettre en place un système d'imposition des plateformes numériques sur la base du travail invisible des utilisateurs. Il n'y pas eu de suite à ces recommandations. Le rapport du Conseil d'Etat de 2014 sur la transformation numérique et les droits fondamentaux – auquel j'ai contribué – a également émis des recommandations. L'Etat effectue un travail de recherche, mais ne passe pas encore à l'action.

De la salle

Les utilisateurs des plateformes obtiennent des contreparties à leur contribution – sinon, ils ne s'inscriraient pas sur Facebook, par exemple. En quoi le client contribue-t-il à la chaîne classique de production de valeur ?

Antonio A. CASILLI

Ce constat optimiste présuppose qu'il existe un arbitrage entre l'entreprise et le client. Or, une étude récente² révèle que 91 % des utilisateurs de plateformes numériques subissent leur participation et ne s'inscrivent pas dans une démarche volontaire.

Table ronde 1 - De nouvelles formes de création de valeur

Benoît DEMIL

Chercheur, Université de Lille



La création de valeur dans les *business models* digitaux

Le terme de *business model* était absent du corpus académique il y a quinze ans et a émergé à la fin des années 1990, justement avec la révolution digitale. Ce concept théorique permet en effet d'analyser la manière qu'on les acteurs à la fois de créer et de capturer de la valeur. C'est parce qu'il y a eu des innovations importantes dans les business models que l'on a redécouvert qu'il peut exister des conflits entre les acteurs qui créent la valeur et ceux qui la captent (par exemple entre les éditeurs et Amazon ou entre Accor et E-bookings). L'économie digitale fait intervenir des données (élément de matière première ou résultat de la production) et une connexion (infrastructure technique ou relations sociales). Le digital peut intervenir au niveau du processus de production ou de l'offre elle-même.

Le business model articule deux mécanismes concernant la valeur :

- **la valeur produite** correspond à la différence entre les coûts de production et le prix que le client est prêt à payer ;
- **la valeur capturée** porte sur la valeur produite dont une partie est accaparée par le producteur, et l'autre par le client.

² The tradeoff fallacy, Annenberg School for Communication, University of Pennsylvania, juin 2015

La notion de *business model* digital a émergé, car elle implique de nouvelles manières de créer et de capturer de la valeur. Les caractéristiques du digital ont modifié les *business models* de façon importante à travers plusieurs mécanismes comme par exemple :

- en permettant de valoriser de nouvelles ressources (l'information mais aussi toutes les ressources sous-utilisées (comme dans le co-voiturage) ;
- en valorisant le nombre d'adopteurs ou d'utilisateurs, qui deviennent partie intégrante de la valeur de l'offre (comme sur les réseaux sociaux ou les plateformes d'enchères) ;
- en permettant des coûts marginaux nuls ou quasiment nuls (les coûts de fonctionnement d'une plateforme dépendent peu du nombre d'utilisateurs) ;
- en autorisant une valeur produite unitaire faible mais qui, en étant multipliée par la « masse » de micro-transactions, permet de développer des activités rentables (comme expliqué par Chris Anderson dans « La longue traîne ») ;
- en brouillant les rôles traditionnels de producteurs et de consommateurs ;
- en favorisant les marchés croisés. Une entreprise peut proposer des prix nuls sur une activité et gagner des revenus sur une autre (cas de l'information gratuite, rémunérée par la publicité) ;

De nombreux débats –en l'absence de cadres institutionnels fixés du fait de modèles innovants- ont donc lieu sur la création et la répartition de valeur.

Louis-David BENYAYER

Chercheur-entrepreneur (Withoutmodel)



Interactions entre ancienne et nouvelle économies

Ancienne et nouvelle économies ne s'affrontent pas. **Une multitude de modèles s'affronte.** Auparavant, l'informatique restait cantonnée à l'informatique. Aujourd'hui, l'ensemble des entreprises recourent au numérique, ce qui fait voler en éclats les frontières de la concurrence. Des entreprises qui n'étaient pas concurrentes le deviennent tandis que d'autres qui étaient concurrentes s'allient pour affronter un nouvel entrant.

La concurrence s'opère entre trois types d'acteurs :

- les *start-up* (Uber, Blablacar, Leboncoin) : elles entrent en concurrence avec les entreprises historiques ;
- les quatre grands acteurs du numérique (GAFA pour Google, Apple, Facebook, Amazon,) : ils intègrent d'autres secteurs que celui du numérique ;
- les entreprises historiques : elles sont concurrencées sur leur marché par les deux types d'acteurs précités, qui remettent en cause la logique traditionnelle. Ainsi, il n'est plus besoin d'être propriétaire d'une voiture ou d'un immeuble pour intégrer le secteur de la consommation collaborative, et; la bataille pour l'établissement de standards technologiques met fin à la monétisation de la propriété intellectuelle, comme l'illustre l'exemple de Tesla, fabricant de voitures sportives électriques, qui a ouvert la propriété intellectuelle de la construction de ses voitures.

Les tendances de la nouvelle économie sont multiples. Il s'agit d'abord de la cocréation et de la coproduction de services. Le transfert de certaines activités aux clients ne date pas de l'arrivée au numérique, même si le numérique l'a accentué. Deuxièmement, on relève une tendance au contrôle par l'aval : la capture du lien avec le client final est alors un levier que les entreprises exploitent pour établir leur domination. Enfin, l'expérimentation est devenue courante : aisée pour les *start-up* et les grands du numérique qui sont d'anciennes *start-up*, celle-ci est plus difficile pour les entreprises historiques. Ces dernières ont fondé leur modèle sur leur capacité à instaurer une routine dans leurs activités. Or, l'expérimentation requiert de lancer et éventuellement d'arrêter certaines initiatives, et de tolérer une part importante d'échecs face à l'incertitude.

Benoit BOUFFART

Directeur de la stratégie et de l'innovation de Voyages-sncf.com



Le cas de Voyages-sncf.com

Voyages-sncf.com est une filiale de SNCF et a pour activité la distribution des produits associés au voyage. Voyages-sncf.com réalise entre 45 et 50 % des ventes de billets SNCF pour la France. Voyages-sncf.com est un acteur intermédiaire. Entré sur le marché il y a 15 ans, Voyages-sncf.com affiche un important volume d'affaires (4,2 milliards d'euros en 2014) et compte plus de visiteurs uniques (près de 7 millions par mois) que les autres acteurs du e-tourisme. Les services disponibles sur Voyages-sncf.com sont réalisés par une équipe d'ingénieurs.

La politique Clients de Voyages-sncf.com se refuse à l'externalisation et à la monétisation des données des clients. Ces données sont uniquement employées pour améliorer l'efficacité du service en enregistrant les préférences des clients. Certes, les clients créent de la valeur, mais cette valeur est aussi réemployée en leur faveur, par exemple grâce à l'assistant virtuel ou au forum Clients. Le digital permet à la fois la personnalisation du service et l'écoute des clients.

Une autre logique est celle de la co-construction avec les clients. Voyages-sncf.com soumet régulièrement des maquettes de pages différentes aux clients, aléatoirement, pour analyser leurs préférences. Depuis mars, Voyages-sncf.com propose d'ailleurs en test à ses clients une nouvelle page de résultats « prix et horaires » pour recueillir leurs avis et construire, avec eux, une page qui réponde au plus près à leurs attentes. Une fois que les clients ont émis un avis, l'entreprise doit se montrer réactive dans sa capacité à l'intégrer.

Voyages-sncf.com a contribué à favoriser le train, mais il faut garder à l'esprit qu'une autre plateforme se serait probablement lancée sur le marché si Voyages-sncf.com n'existait pas. Face aux nouveaux modes de transport, Voyages-sncf.com doit être innovant, en particulier dans son *business model*. Cela se traduit par la personnalisation du service pour les clients évoqués précédemment mais aussi par la proposition d'offres nouvelles : voyages en train communautaires, par exemple. Voyages-sncf.com propose aussi des services de porte-à-porte complémentaires entre la gare et le point de départ ou la destination, faisant appel aux taxis, ainsi qu'à toutes les formes de transport disponibles (bus).

Patrice NEVEU

Responsable Développement Produits chargé du prêt numérique, Bpifrance



Le prêt numérique

La BPI intervient auprès des TPE, PME et ETI à travers un ensemble d'activités pour déployer le numérique : interventions en fonds propres, financement des investissements, aide directe à l'innovation et garantie de prêts bancaires. Le prêt numérique fait partie du Programme d'investissements d'avenir. Bpifrance a consacré 300 millions d'euros à ce projet. Il permet aux entreprises d'**investir dans les technologies numériques pour renforcer leur compétitivité**, et est utilisé pour moitié auprès des PME. Les besoins en prêts numériques sont les plus importants dans l'industrie, mais aussi dans le commerce, l'information et la communication. Au sein de l'entreprise, les fonctions visées sont en majorité la production et la logistique. C'est là le premier niveau de la transition numérique, c'est-à-dire le financement des entreprises traditionnelles qui souhaitent intégrer les outils numériques. Vient ensuite l'enrichissement de l'offre de l'entreprise. Il s'agit alors davantage du financement d'acteurs du numérique en vue d'améliorer ou d'élargir leur gamme de produits. Les technologies financées sont en majorité la robotique et l'automatisation de la production. Viennent ensuite les logiciels de gestion intégrée qui permettent de gérer la relation client, la chaîne d'approvisionnement et les ressources, notamment au sein de groupes de PME. L'expérience de Bpifrance montre qu'**avec l'entrée dans le digital, des secteurs entiers ont complètement changé de modèle**. Tel est le cas du tourisme et des industries à forte main-d'œuvre, telles que le secteur de l'agroalimentaire.

Echanges avec la salle

Arnaud FLEURY

Les nouvelles formes de création de valeur constituent-elles un facteur d'accélération de croissance ?

Louis-David BENYAYER

Il existe différentes formes de création de valeur dans l'économie numérique. La micro-segmentation en est une : à travers celle-ci, les offres commerciales deviennent hyper-segmentées, voire individualisées. Suivant la sensibilité des acheteurs aux prix, il n'est plus rare désormais que les prix proposés diffèrent : ainsi, Amazon qui distingue nettement les clients sensibles aux prix de ceux qui ne le sont pas, ce qui lui permet de maximiser son chiffre d'affaires. Une autre forme de création de valeur est la transformation des produits en services : Rank Xerox est notamment devenu célèbre en vendant des copies plutôt que des photocopieurs. Et en équipant les produits de capteurs pour collecter des données, les entreprises créent des services : Michelin a ainsi mis en place des capteurs sur les poids lourds pour récolter les données de conduite et bâtir un service – Effifuel – qui vise à diminuer la consommation de carburant.

Benoît DEMIL

La transformation de ces nouvelles formes de création de valeur en termes de rentabilité dépend du mécanisme de capture de la hausse de la productivité et des résultats. Cette hausse s'effectue par des micro-transactions qui ne passent pas par le mécanisme des prix et ne sont pas enregistrées dans les statistiques. Pour les entreprises, la création de valeur réside dans le fait de pouvoir améliorer leurs offres.

Benoît BOUFFART

L'économie a toujours été collaborative – à travers le troc, l'échange, le service ou le partage – mais cette part coopérative n'avait pas de prix jusqu'à une période récente. Aujourd'hui, la nouvelle forme de création de valeur ne nécessite pas d'entrer dans le mécanisme des prix. Le digital permet d'optimiser les coûts par rapport à un mode de production physique et de dépasser la territorialité, par exemple pour produire un chiffre d'affaires à l'étranger, mais aussi pour se confronter à la concurrence étrangère.

Antonio A. CASILLI

Dans quelle mesure la transition numérique encourage-t-elle des formes particulières de concentration économique ? Avant la transition numérique, le travail invisible existait déjà. L'utilisateur est-il aussi propriétaire des nouveaux moyens de production (algorithmes) ?

Benoît DEMIL

Côté offre, les externalités de réseau constituent un facteur de concentration. Elles ont émergé à partir des années 1970 et sont omniprésentes dans la nouvelle économie. Deux à quatre entreprises dominent le marché. Pour un utilisateur, il est attractif d'utiliser une plateforme fortement utilisée, car la valeur de l'offre augmente avec le nombre d'utilisateurs. Côté demande, la limitation de l'attention est un autre facteur de concentration. L'économiste Herbert Simon signalait dès 1971 que l'attention portée par les individus deviendrait la ressource rare. Or, plus l'attention des individus est sollicitée, moins il leur est possible de prêter attention à de multiples offres.

Louis-David BENYAYER

Les acteurs du numérique n'adoptent ni la logique asiatique, liée à la détention du capital, ni la logique des filières industrielles d'intégration verticale. Ils recourent à la logique du client final. Densifier la relation avec les individus permet aux entreprises de leur vendre ultérieurement des biens et services ou de s'établir en tant qu'intermédiaire.

Arnaud FLEURY

S'opère-t-il une nouvelle répartition de la valeur avec les sous-traitants ?

Louis-David BENYAYER

La structure industrielle est remise en cause. Face à la sous-traitance, une alternative s'affirme par le biais des modèles d'*open-source manufacturing*, qui incitent à la relocalisation, mais qui portent une aussi des formes de travail non identifiées. La numérisation est ainsi indissociable de la globalisation. Par ailleurs, il ne faut pas perdre de vue que la menace ne se situe pas tant dans la concurrence entre entreprises que dans la substitution des robots aux humains : Amazon est ainsi en passe de faire fonctionner un entrepôt sans employé.

De la salle

Les plateformes numériques maîtrisent-elles la sécurisation des modes de paiement ?

Benoît BOUFFART

Le paiement est un sujet clé. L'enjeu est de contrôler la fraude. Voyages-sncf.com a été parmi les premiers en 2011 à lancer un mode de paiement sécurisé (3DSecure).

Table ronde 2 – L'économie collaborative

Antoine JOUTEAU

Directeur général, leboncoin.fr



Un leader de l'économie collaborative : Leboncoin

Leboncoin est un site de transaction entre particuliers présent dans une trentaine de pays dans le monde. Le concept est né en Suède en 1997 et a été lancé en France par un groupe norvégien et un groupe français en 2006. Le marché semblait alors fermé avec les positions dominantes de sites sur les quatre champs visés par Leboncoin : Ebay (biens de consommation courante), Se loger (immobilier), La Centrale (automobile), Cadremploi et Monster (emploi). Mais 2006 est aussi l'année d'arrivée de millions de français sur Internet, qui se sont alors dirigés vers les sites les plus simples d'utilisation. Dans ce contexte, **Leboncoin s'est lancé avec un modèle gratuit et classifié par région et non pas par produit**. Il s'agit d'un site peu intrusif auprès des internautes : il n'est pas nécessaire d'ouvrir de compte pour y avoir accès. Au bout de neuf mois, Leboncoin comptait déjà un million de visiteurs. Entre 2006 et 2009, le site a connu une phase de croissance. Aujourd'hui, le site est leader de la petite annonce dans les secteurs de l'automobile, de l'immobilier, des biens de consommation et de l'emploi. Chaque mois, 22 millions de Français utilisent Leboncoin, qui recense 25 millions de produits. Le site figure parmi les premiers sites français il est proche de Google en nombre de pages vues et se situe devant Google pour le temps passé sur le site.

Depuis quelques mois, le site de petites annonces se transforme en un site média. De nouvelles offres à caractère collaboratif commencent à voir le jour sur Leboncoin : covoiturage, événements ou gastronomie. Le site recense un demi-million d'offres collaboratives - un chiffre qui double chaque année. Le rapport à la propriété des objets change rapidement et les clients privilégient de plus en plus l'usage. De plus, *via* Leboncoin, des individus accèdent à des objets de seconde main dont ils n'auraient pas pu être propriétaires d'autre façon.

Leboncoin emploie 300 salariés pour gérer la haute technicité du site. L'entreprise a réalisé un chiffre d'affaires de 151 millions d'euros en 2014 – un montant en très forte croissance. Leboncoin est très rentable. Son *business model* est fondé sur la publicité et sur un service payant pour les professionnels. Ces revenus sont nécessaires pour compenser le coût de relecture des petites annonces. Pour les particuliers, le service est gratuit. Ils ont la possibilité d'opter pour le service payant *Freemium* pour obtenir une meilleure visibilité. Pour l'entreprise, équilibrer le *business model* signifie rester gratuit pour les particuliers tout en créant de la croissance. Certaines des pistes de développement pourraient consister à renforcer la partie emploi, à s'immiscer dans la transaction ou à développer l'univers collaboratif.

Laure COURTY

Start-upper, Jestocke.Com



Une start-up de l'économie collaborative : Jestocke.Com

Jestocke.com est une plateforme collaborative de mutualisation d'espaces dans les centres urbains et à la périphérie des grandes villes. S'adressant à l'origine aux particuliers, la plateforme s'est étendue aux professionnels en janvier 2015. Le *business model* s'appuie sur le prélèvement d'une commission comprise entre 10 et 20 % du montant de la location, ceci pour faire face aux frais d'assurance, de rédaction des contrats de location et des récapitulatifs, et pour rémunérer l'entreprise.

D'après une étude menée auprès des utilisateurs, une part importante d'entre eux (chômeurs, étudiants, assistantes sociales, etc.) perçoivent moins de 2 000 euros par mois. **Le site permet d'assurer un revenu complémentaire pour le loueur et de conserver ses biens pour le locataire.** Jestocke.com poursuit donc, du fait de son activité, une mission sociale.

Jestocke.com concurrence les entrepôts propriétaires de leurs aires de stockage. Eloignés de leurs clients, ces entrepôts pratiquent une très faible transparence sur leurs prix et ne permettent pas d'effectuer de réservation en ligne. A l'inverse, Jestocke.com assure une proximité avec ses clients, une transparence sur ses prix et une réponse rapide grâce au numérique. Toutefois, la garantie de la sécurité des locaux est *a priori* moindre qu'au sein d'entrepôts. En assurant la mise en relation sans être propriétaire des aires de stockage, Jestocke.com parvient à proposer un service 60 % moins cher que ses concurrents – et jusqu'à 80 % à Paris en haute saison.

Pascal HERSEN

Chercheur, CNRS - Directeur de l'OpenLab



Les Fablabs et l'émergence de nouveaux modèles économiques et sociaux

L'OpenLab est un *fablab* (*fabrication laboratory*) créé dans Paris pour participer à l'économie collaborative. Il s'agit d'une collaboration à petite échelle visant à partager des savoirs et des savoir-faire. Il fait partie de l'économie collaborative dans la mesure où il vise à démocratiser la production d'objets. L'aspect collaboratif porte également sur la façon dont se développent les *start-up*.

Un *fablab* est un laboratoire de fabrication permettant de faire collaborer des individus de formations différentes dans un même lieu afin de créer un prototype, de réaliser concrètement un objet à partir d'une idée. L'enjeu consiste à mettre en place des cycles de prototypage courts pour évoluer rapidement vers un prototype fonctionnel. En un an, l'OpenLab a permis d'incuber une vingtaine de *start-up* autour de l'éducation, des objets connectés et de la biologie.

La mise en commun de ressources rend possible un prototypage à moindre coût. Des outils collaboratifs permettent aux *start-up* de se développer : *crowdfunding* (plateformes rendant possible le don d'argent au bénéfice d'un projet), *open documentation*, *coworking space*, et mécénat de compétences. Le principe du hackathon permet quant à lui de réunir des individus d'origine différente dans un lieu pour un certain laps de temps et de leur proposer un défi pour aboutir à une solution. Par conséquent, ce contexte permet de bénéficier de lieux de réunion peu coûteux, car souvent sponsorisés par des institutions publiques, des universités, des associations ou des grands groupes. Ceci crée un écosystème d'innovation ouvert (*open source* de logiciels et d'objets). En général, le *business model* renonce à la propriété intellectuelle de la technologie créée, mais permet à l'entreprise de se positionner en standard et d'accélérer l'innovation³.

L'exemple d'Opendsk est un cas d'école de ce type de démarche. Cette société met à disposition des fichiers correspondant à des objets de designers – notamment des meubles. Elle prélève une commission seulement si le client fait appel à des producteurs locaux. Les designers peuvent ainsi vendre leurs objets sans passer par des grands groupes et conserver leurs droits de propriété.

³ « Les 100 actus qui ont fait l'économie collaborative en 2014 », OuiShare, Marc-Arthur Gauthey, 21 janvier 2015

Echanges avec la salle

Arnaud FLEURY

L'économie collaborative ne risque-t-elle pas de mettre à mal l'économie traditionnelle ?

Laure COURTY

Les acteurs traditionnels doivent collaborer avec les *start-up*. Les deux modèles sont amenés à se développer de manière parallèle. Face à l'arrivée des *start-up*, certaines grandes entreprises se sont repliées sur elles-mêmes. D'autres ont cherché à intégrer des modèles d'innovation ou bien ont pris des participations ou racheté des *start-up*.

Pascal HERSEN

L'économie circulaire va à l'encontre de l'obsolescence programmée. Son modèle économique étant fondé sur l'implication des individus et de leurs ressources, il est normal qu'ils s'en emparent et qu'ils bousculent les schémas de l'économie classique.

Arnaud FLEURY

Comment l'économie collaborative construit-elle de la valeur ?

Antoine JOUTEAU

L'économie collaborative joue deux rôles. Elle réinjecte du pouvoir d'achat dans l'économie, et crée de l'activité qui requiert un haut niveau de technologie et donc l'emploi de salariés qualifiés dans différents domaines. Toutefois, certains acteurs de l'économie collaborative s'inscrivent uniquement dans une logique de rentabilité immédiate : il en va ainsi d'Airbnb ou d'Uber, notamment.

Laure COURTY

L'économie collaborative a aussi pour objectif de gagner de l'argent, ce qui est nécessaire, car ses acteurs réalisent des investissements importants et emploient des salariés.

Arnaud FLEURY

L'économie collaborative constitue-t-elle un nouveau type d'organisation ?

Pascal HERSEN

Il s'agit d'une organisation plus horizontale. Dans l'entreprise classique, de nombreux échelons brident l'innovation. L'enjeu est de responsabiliser les employés, pour que même les grands groupes puissent se réorganiser rapidement.

De la salle

Quel est l'impact de l'économie collaborative en termes d'emplois et de relocalisations ?

Pascal HERSEN

Via l'économie collaborative, le numérique permet de prototyper des objets ou des logiciels, mais l'entreprenariat reste insuffisant. Il faut intégrer le numérique auprès des étudiants, potentiels entrepreneurs, pour créer de l'emploi. Par ailleurs, les centres de production se relocalisent au centre des villes, mais il est encore trop tôt pour juger de la réelle ampleur de ce phénomène.

Antoine JOUTEAU

Leboncoin recrute une centaine de personnes par an, et ce rythme devrait se poursuivre durant les trois prochaines années. Les métiers numériques sont complexes et les commerciaux de l'entreprise disposent donc tous d'une formation de haut niveau. Par ailleurs, Leboncoin joue un rôle citoyen en permettant l'accès à des biens et services bon marché et l'accès à l'emploi. Enfin, toutes les activités du Boncoin se situent en France. Seule la modération des annonces est sous-traitée à l'étranger, mais une partie a été rapatriée récemment.

De la salle

Comment diffuser l'innovation dans l'administration publique ?

Pascal HERSEN

Les innovateurs sont à la recherche de porteurs de projets au sein des administrations publiques et des entreprises. Haut lieu de l'innovation à Paris, NUMA est, entre autres, un acteur propice à la diffusion de l'innovation dans l'ensemble des secteurs potentiellement concernés.

De la salle

Quels sont les enseignements de l'économie collaborative pour les entreprises travaillant en B to B ?

Laure COURTY

Le taux de vacance des locaux des grands groupes est très élevé, mais il existe une barrière à leur collaboration avec des sites comme Jestocke.com. Ces acteurs ont des difficultés à travailler rapidement et manquent de flexibilité, en particulier pour des raisons administratives.

La séance est levée.