



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.

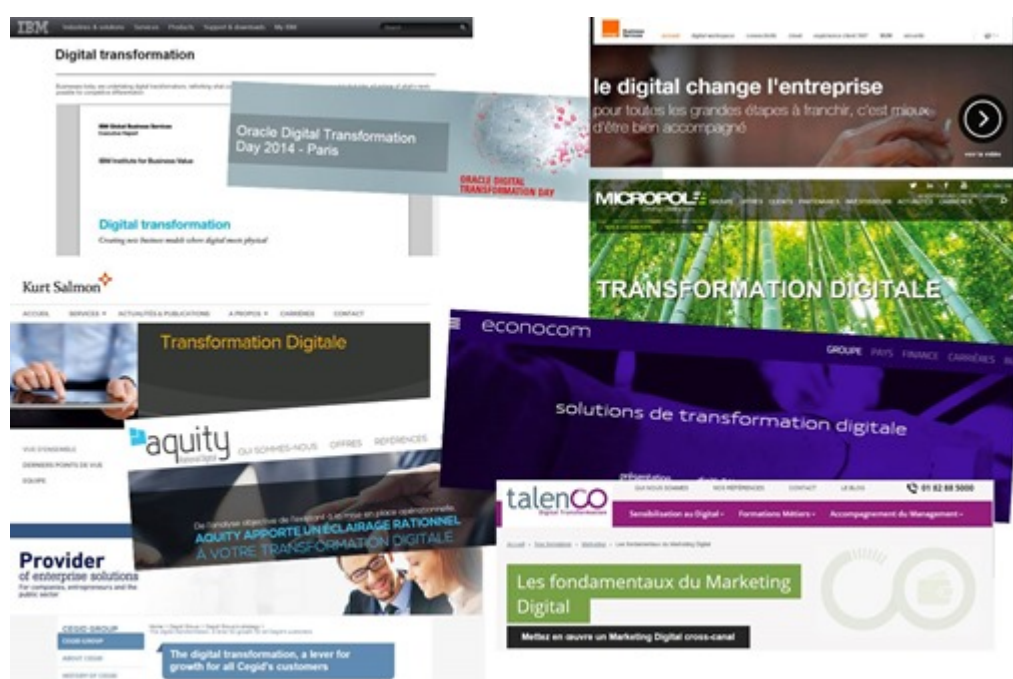
Ces migrations violentes ont aussi touché des pans entiers des acteurs du numérique qui eux l'étaient souvent. Il s'agissait même dans de nombreux cas d'entreprises relativement jeunes. On ne compte plus les disparus chez les constructeurs de mini-ordinateurs propriétaires et tournant sous Unix, de stations 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 !

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 :

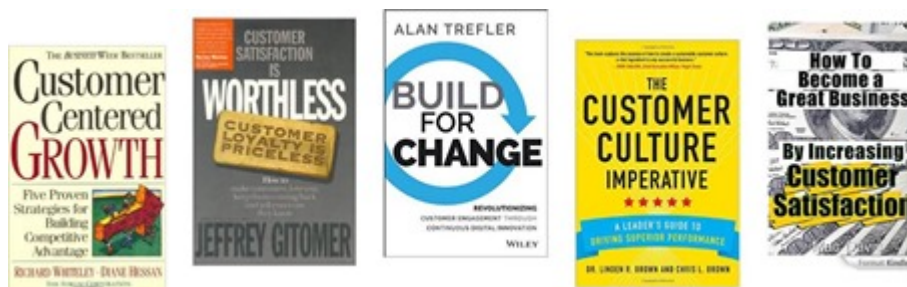
- La résolution d'**insatisfactions clients**, l'un des principaux moteurs des innovations aussi bien incrémentales que de rupture. Les entreprises et les industries capables de bien identifier ces insatisfactions et de les réduire grâce aux technologies ou à une culture du service client ont plus de 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.

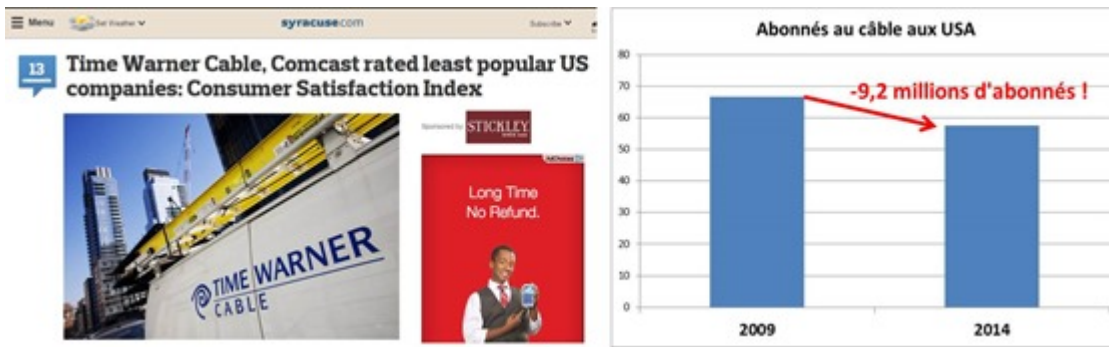
Résolutions d'insatisfactions clients

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 on an iPad. At the top, it says "wynn-conv-auth.coxhn.net Encore-Convention" and "Se connecter" with an "Annuler" button. Below is a brown header with "WELCOME TO OUR GUEST ROOM INTERNET ACCESS". The main content area has a white background with a grey border. On the left, it says "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." Below that, it lists "Credit card access is available." with three options: "1 hour - \$9.95", "3 hours - \$24.95", and "24 hours - \$99.95". At the bottom left, it says "Non meeting attendees may access the web through your guest room or through the Terrace Point Cafe." On the right, under "Payment Method", there is a dropdown menu for "Access Code", an "ACCESS CODE:" input field, and a "No" option selected for "I accept the terms and conditions". A "Connect Me" button is at the bottom right. At the very bottom, it says "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 régulations 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 22 février 2015.
(cc) Olivier Ezratty - "Opinions Libres" - <http://www.oezratty.net>



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 désintermédiaireur 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 commoditisé 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 taïwanais 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 essaie 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 GAFA** 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 généricité 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, la 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 22 février 2015.

(cc) Olivier Ezratty - "Opinions Libres" - <http://www.oezratty.net>



Comment éviter de se faire Uberiser : 3

Dans cette troisième partie d'une **série d'articles** sur l'évitement de l'uberisation, nous nous penchons sur trois autres phénomènes qui accompagnent les innovations de rupture après avoir traité des **insatisfactions clients** et de la **défragmentation des marchés et des baisses de prix** :

- 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.
- La **numérisation des savoirs** qui est en train de bouleverser de nouveaux métiers protégés jusqu'à présent et notamment ceux de la santé qui vont probablement être confrontés à d'importants bouleversements.
- Le **transfert du travail chez le client**, qui génère une réduction des coûts apparents et crée une spirale déflationniste, en particulier dans l'économie du savoir et des contenus.

Comme les phénomènes précédents, ceux-ci peuvent s'additionner dans les mouvements de migration de valeur.

Bouleversements de l'équilibre produit et service

De nombreuses disruptions se sont manifestées sous la forme d'un rééquilibrage dans un sens ou l'autre entre produits et services dans un domaine d'activité.

Le glissement du mix vers le produit intervient quand le produit est un modèle plus scalable que le service. Dans ce cas, la R&D de création du produit est amortie par sa vente en volume. C'était le cas de l'industrie du logiciel à ses débuts. Ce genre de migration se manifeste avec tous les outils qui permettent de "faire soi-même" (do it yourself) : créer un site web avec des templates (qui évitent l'agence de communication), la PAO qui permettait en théorie de se passer de maquettiste, le SEO / SEM réalisé avec des outils d'analytics en ligne ainsi que dans les places de marché où tout le travail est réalisé par le logiciel et par les acteurs d'un marché biface (vendeurs-acheteurs). C'est ici le royaume de l'automatisation et du self-service.

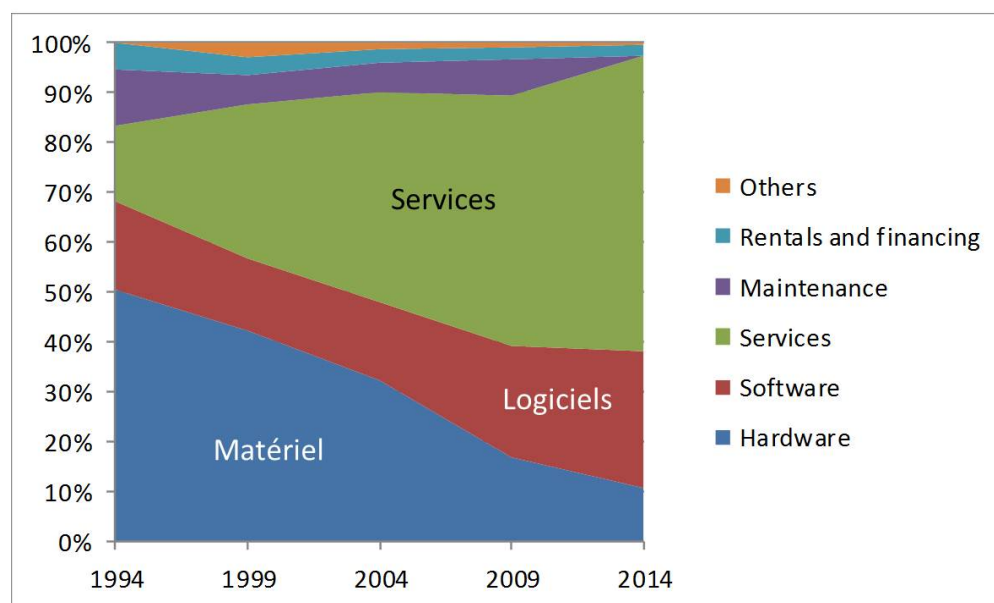


L'Aquamassage est un système de massage à sec par jet d'eau. Le client est protégé par un caisson souple qui se pose sur lui. Ici, le travail du masseur est transféré vers une machine. Il faut toujours du personnel pour l'accueil mais moins nombreux et moins qualifié.

J'ai croisé un exemple de migration vers le produit par hasard au détour d'un hôtel à Las Vegas avant ma visite du CES 2015. Dans le Bally's se trouvait un étrange système d'**Aquamassage**. Il s'agit d'un système de massage de l'ensemble du corps qui s'appuie sur l'envoi de jets d'eaux à ceci près que l'on reste sec grâce à une paroi en caoutchouc entre les jets d'eau et le client. Le positionnement ? Un massage sans masseur ni masseuse, et on peut en plus rester habillé. Sans que le numérique soit en cause, on est ici bien face à un produit qui peut remplacer un service. L'Aquamassage n'a pas pour autant remplacé toutes les masseuses et masseurs. L'une des raisons est le cout probablement non négligeable du système de massage. Dans le numérique, les logiciels "scalent" mieux du fait de couts marginaux quasiment nuls et leur prix est généralement assez bas, facilitant la transformation de services en produits.

A contrario, des disruptions peuvent intervenir dans l'autre sens, du produit vers le service. Elles interviennent dans le cas où les produits se commoditisent et que leur prix baisse sans que la complexité de leur mise en œuvre baisse pour autant. C'est arrivé avec le marché des PC d'entreprises, autant desktop que serveurs, ce qui a amené les grands constructeurs (IBM, HP, Dell) à réorienter une bonne part de leur activité dans les services, qui génèrent de meilleures marges. L'activité de construction a été en grande partie délaissée aux constructeurs asiatiques comme Lenovo qui savent faire du produit mais pas du service. Dans le même temps, IBM a poursuivi son activité d'édition de logiciels qui générait les meilleures marges. En se focalisant sur les services et les logiciels, elle a simplement délaissé l'activité qui générait les marges les plus faibles, dans le business du matériel de commodité (PC, serveurs Intel). Dans les années 1980/1990, les marges dans le matériel et notamment les mainframes et les mini (AS400) étaient très élevées, un peu comme le sont celles d'Apple aujourd'hui.

Evolution du mix de chiffre d'affaire d'IBM

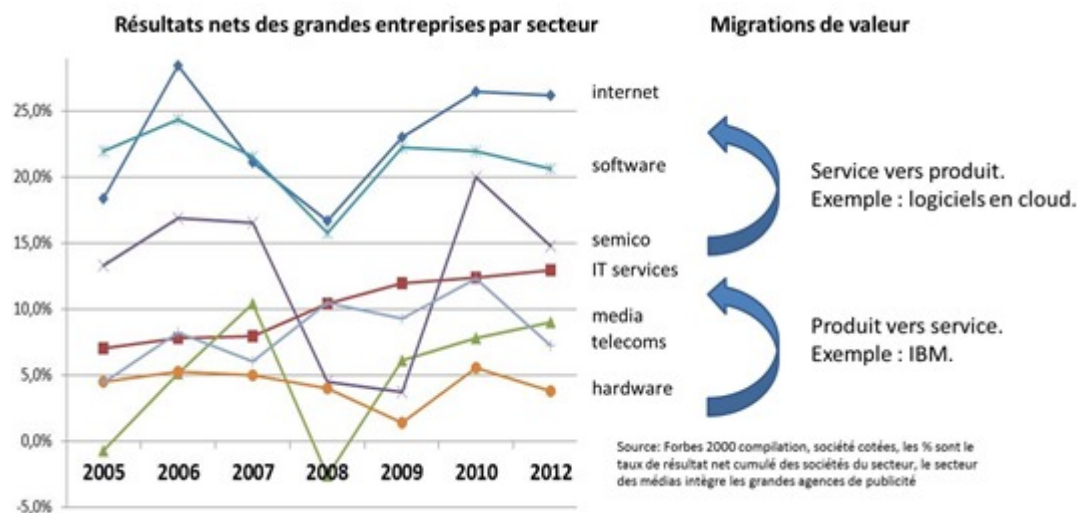


Le processus de collaboration dans la R&D logicielle mise en œuvre dans la création de logiciels open source a aussi entraîné une migration de ce genre. Le passage est plus facile à accepter pour les constructeurs que pour les éditeurs de logiciels. La raison est simple : la marge d'un constructeur est moins bonne en général que celle d'une société de service. Donc passer du premier au second permet d'aller dans le bon sens. Alors que la marge d'un éditeur de logiciel est généralement supérieure à celle d'une société de service. Passer du logiciel au service fait baisser les économies d'échelle et la marge.

Les constructeurs automobiles seront peut-être amenés à appliquer le scénario produit vers service, avec l'avènement des voitures à conduite automatique. Celles-ci seront de plus en plus proposées sous forme de service à la demande, au détriment des voitures que l'on possède.

Les logiciels en cloud sont un cas particulier. Ce sont des produits vendus comme du service, sous forme d'abonnement. Le modèle de distribution est scalable tout comme le produit et le revenu est récurrent, comme le sont habituellement les activités de services. Uber fonctionne sur un mode identique : c'est un service fourni via du logiciel avec un modèle très scalable.

La même transformation est en cours avec la transition de la vente de CD de musique et de DVD de films vers leur diffusion sous forme dématérialisée. Cela a permis à Apple de s'imposer avec iTunes, surtout dans la musique, et à Netflix de faire de même dans la vidéo. Le dernier a réussi à gérer une transition en passant de la location de DVD 'physiques' au streaming vidéo. Le second l'a fait plus discrètement, en supprimant progressivement les lecteurs de DVD/CD de ses Macintosh, surtout les laptops comme le Macbook Air.



Comment se préparer ? Il faut anticiper la commoditisation des catégories de produits dans lesquelles on exerce son activité et envisager de déplacer le centre de gravité de son activité vers des activités moins standardisées et si possible à meilleures marges, ou alors vers des métiers adjacents aux siens qui permettent de survivre dans de meilleures conditions.

Numérisation des savoirs

La numérisation des savoirs sous forme de contenus en ligne voire de systèmes d'intelligence plus ou moins artificielle va transformer de nombreux marchés. C'est un cas de migration d'activités de services soit vers des produits soit vers des services, soit une combinaison des deux.

Ici, ce sont des métiers et des professions libérales ou des TPE qui sont menacés plus que de grandes entreprises. Toute forme d'automatisation a comme conséquence de réduire la quantité de travail nécessaire pour produire un service donné. Elle génère des économies d'échelle qui concentrent la valeur sur un petit nombre d'acteurs au détriment d'un grand nombre d'intervenants.

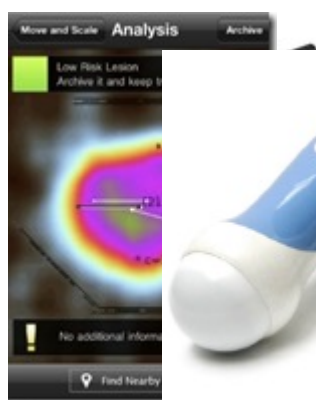
Les métiers touchés par ce phénomène en devenir sont notamment ceux de la santé, du droit et de l'enseignement. **Jean-Michel Billaut** l'a très bien exposé dans certains de ses articles ainsi que dans une **intervention** au Hub Institute Prediction Day de janvier 2015.

Certains métiers des agences de presse et du journalisme sont menacées avec l'apparition relativement récentes de générateurs automatiques d'articles voire de vidéos pour les news. Ces mêmes agences de presse avaient été créées elles-mêmes pour défracter le marché de presse par la mutualisation d'une partie des moyens de production de contenus.

Prenons le cas des **médecins** généralistes. Si on analyse le processus de prise de rendez-vous, de la visite et de ce qui suit, on peut anticiper qu'une grande partie des étapes et tâches vont être progressivement grignotées par de nouveaux produits et services.

La première révolution provient des **capteurs** permettant aux patients de faire leur propre autodiagnostic. Ils sont généralement reliés aux smartphones : les thermomètres connectés, les tensiomètres connectés (*ci-dessous à gauche*, celui de Withings), les stéthoscopes connectés (celui de Thinklabs), les otoscopes (à sa droite, le CellScope OTO qui est relié à un service de prise de rendez-vous en cas de problème), le **Skin Scan** pour scanner un mélanome, les échographes portables (le MobiUS SP1 de MobiSante), les optiques permettant de transformer

un iPhone en ophtalmoscope (comme le D-Eye, modulo le besoin d'utiliser des gouttes pour élargir la pupille) ou encore les capteurs de glycémie implantables pour les diabétiques et pré-diabétiques.



D'autres systèmes d'autodiagnostic ne manqueront pas d'apparaître, à plus ou moins long terme : des dérivés de ce prototype de **détecteur de maladies infectieuses** pour smartphones (*ci-dessous*), divers systèmes d'analyse biologique (sang, urine) existants ou à venir dans la lignée des "labs on a chip" et même des straps d'analyse de la sueur (chez la startup **Electrozyme**). A plus long terme, on pourra avaler des nanoparticules pour détecter des cellules malignes, un domaine dans lequel **Google** planche actuellement ainsi que la startup **Bikanta** pour détecter les cancers du sein avec des nanoparticules de diamant fluorescentes (que l'on ne sera pas pour autant tenté de prendre à tous les petits déjeuners...).



Tous ces capteurs disparates seront un jour intégrés et miniaturisés. Des projets dans ce sens sont déjà lancés comme ceux qui candidatent au **Qualcomm Tricorder XPrize**, un concours étalé sur plus de deux ans et doté de \$10m de financements.

Diverses sociétés ont déjà créé des stations de télémédecine permettant aux patients de capter de nombreux paramètres tels que le **HealthSpot**, la **Lifeclinic Higi Station** ou la Consult-Station du français **H4D** (*dans l'ordre, ci-dessous*). Elles fonctionnent en liaison avec un docteur à distance installé dans un centre d'appel ou chez lui.



Diverses formes de **médecine préventive** se mettent également en place. La plus simple consiste à s'inciter soi-même via un tracker à avoir une activité physique régulière. On peut aussi surveiller la qualité de ce que l'on mange avec le Scio ou le TellSpec. D'autres formes plus complexes interviendront le jour où le séquençage d'ADN sera généralisé avec une exploitation fine des résultats dans le cloud.

Mais pour un grand nombre de pathologies standards, des **services en ligne** sont ou seront capables d'intégrer les informations issues de ces divers capteurs et de d'identifier l'origine de symptômes comme **DocteurClic**, ou encore Google qui s'apprête à lancer un **moteur de recherche** dédié aux pathologies de santé. Certains de ces outils seront capables d'analyser les images générées par les capteurs cités plus haut. Des prescriptions pourront être faites, éventuellement vérifiées par des systèmes experts à la Watson, ou par des docteurs à distance. Puis le cas échéant, les médicaments pourront être livrés par correspondance dans les heures suivantes.

Dans le cas où une visite chez un médecin devra avoir lieu, des services de prise de rendez-vous

en ligne trouveront le docteur disponible le plus rapidement et le plus proche. Très souvent, celui-ci prescrit des examens de laboratoire ainsi que examens d'imagerie (IRM, radio, scintigraphie, doppler). Aujourd'hui, ces examens d'imagerie sont réalisés un par un. Et dans les bilans de santé, on se contente de vérifier la composition du sang et de l'urine.

Pourtant, un examen des os, des poumons, des corps mous et du système sanguins sont utiles pour détecter en avance l'émergence de nombreuses pathologies (tumeurs, maladies cardiovasculaires). On utilise pour l'instant des tomographes mono-fonctions tels que l'IAquilion LB de Toshiba et le General Electric Revolution CT (rayons X). Ils reconstituent un corps humain en 3D avec toutes ses composantes. Pourquoi n'existe-t-il pas un scanner capable d'associer dans un seul appareils toutes les technologies de tomographie (rayons X, IRM, ...) permettant d'identifier toutes les pathologies d'un coup ? A l'origine, c'est surtout parce que les métiers sont très cloisonnés. C'est aussi lié au cout élevé des ces engins. Mais on commence à en voir le jour comme avec ces systèmes capables de **cartographier le cerveau** avec précision.

Le cloisonnement des métiers de santé et des spécialistes bloque une part des innovations du secteur. Sans compter les déboires - en France - du fameux dossier médical mal partagé et en place sur moins d'un demi million de personnes. Cette médecine en pièces détachées est amenées à se transformer. Elle le fera sous le coup d'un mélange d'uberisation (intermédiation pour trouver un médecin), de nestification (une partie de l'activité des médecins remplacée par des outils d'autodiagnostic), le tout achevé par une défragmentation qui peut provenir aussi bien des professions de santé que par un acteur externe. On retombe sur le point de la défragmentation abordé dans le second article.

Les médecins ne disparaîtront pas pour autant. On fera plus appel à eux à distance, notamment dans les zones mal couvertes. On fera toujours appel aux métiers où l'intervention humaine sera nécessaire, notamment les dentistes, ophtalmologues, kinés et chirurgiens.

Que devraient faire ces professions pour éviter de se faire ainsi désintermédier ? Aujourd'hui, ils résistent plus par conservatisme que par le sens de l'innovation. C'est notamment le cas du **Conseil national de l'Ordre des pharmaciens** qui empêche par la voie juridique la startup de Montpellier **1001Pharmacies** de se développer pour faciliter l'accès aux médicaments.

Le bon sens serait que les métiers de santé prennent en compte les évolutions technologiques pour faire évoluer la valeur ajoutée qu'ils apportent, pour faire réduire les coûts de santé qui augmentent sans cesse et pour rendre celle-ci accessible au plus grand nombre. Ils doivent aussi adopter des outils qui simplifient la vie de leurs patients ou clients. Là encore, de la défragmentation et de la mutualisation serait la bienvenue. Si les métiers de santé continuer d'avancer en ordre dispersé, ils se feront à coup sûr à la fois uberiser et nestifier violemment un jour ou l'autre.

L'autre leçon de l'histoire est qu'il faut évidemment encourager le développement de startups et PME innovantes dans le secteur des medtechs, et notamment accompagner leur développement international. Cela passe par un encouragement des praticiens à s'y impliquer d'une manière ou d'une autre. Il m'arrive de croiser des entrepreneurs dans ce secteur, notamment chez Scientipôle Initiative, et ils sont très souvent eux-mêmes issus des métiers de santé ou bien ont des praticiens dans leur équipe de fondateurs ou d'investisseurs.

Les métiers du droit ne seront pas aussi bien protégés que les médecins et spécialistes de la santé. Ils risquent d'être plus amplement numérisés même si le droit est souvent complexe et

ambigu, surtout en France. On voit déjà des services en ligne qui apparaissent pour faciliter la création de contrats standards dans les PME (**Captain Contrat**) et les procédures juridiques des particuliers (**demandjustice.com**). Ce n'est qu'un début car ces services se focalisent sur des tâches relativement simples. Mais à terme, ils se sophistiqueront et seront capables de traiter une part de plus en plus importante des questions juridiques des entreprises et des particuliers.

Comme pour les contenus (musique, presse écrite, etc), il n'y aura pas 36 solutions pour les professionnels : il leur faudra s'adapter et exploiter tous ces outils pour être plus efficaces ou bien... disparaître ou devoir se focaliser sur des marchés de niche à très forte valeur ajoutée.

Transfert du travail chez le client

Le numérique et l'Internet ont déclenché une autre migration de valeur phénoménale : le transfert du travail chez le client, mais pas forcément la valeur économique associée, qui est le plus souvent conservée par l'agrégateur.

On la retrouve dans tous ces **services en ligne** dont la valeur provient des données des utilisateurs, fournies soit explicitement (l'User Generated Content) soit implicitement (les données de parcours dans les sites, ses recherches, ses achats, ses déplacements, ses relations). Dans l'UGC, le travail est transféré vers le client mais pas la valeur économique qui reste chez celui qui l'agrège. Google fait payer la publicité via les AdWords mais ne rémunère pas les développeurs et éditeurs qui créent des liens entre les sites web, servant à générer le PageRank. Ce sont des tâches élémentaires trop petites et dispersées pour justifier une rémunération traditionnelle. Dans la même veine, Facebook ne rémunère pas les producteurs des vidéos qui sont relayées dans son réseau social.



La **presse écrite** fonctionne maintenant sur ce modèle en agrégeant de plus en plus du rédactionnel qui provient de contributeurs non journalistes et non rémunérés. Tous ces contributeurs sont motivés par la visibilité générée par la diffusion de leur contenu dans les sites médias. Cela repose sur l'égo et la promesse d'une notoriété éventuellement monétisable par la suite. C'est un circuit de dupes car à part celui qui est en haut de la pyramide, tous les autres se font avoir dans le système avec un travail qui n'est pas rémunéré à sa juste valeur, ce d'autant plus qu'il est extrêmement fragmenté plus on descend dans le bas de la pyramide d'agrégation.

Ici, les premiers "uberisés" sont les contributeurs qui tombent collectivement dans le piège de la création de contributions non rémunérées. Tombent ensuite ceux qui ont l'habitude de vivre de

leur travail de création. L'Internet a ainsi permis la création d'un inventaire de contenus dans tout un tas de domaines. Les contenus sont abondants et leur commoditisation en a baissé la valeur faciale. Il est difficile de lutter contre ce phénomène autrement qu'en se différenciant. L'UGC a aussi déporté la valeur du produit (le contenu) vers le service (conseil, conférences, etc).



Vue au CES 2015, la Picobrew permet de produire de la bière chez soi à partir de grains (avoine, ...).

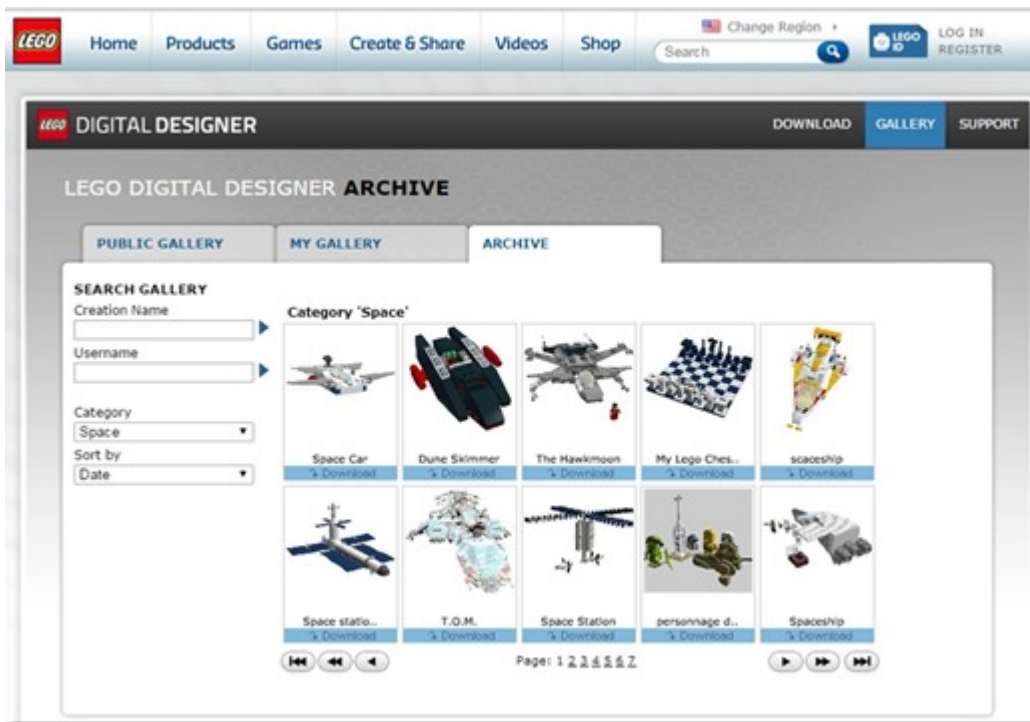
Le transfert de valeur vers l'individu prend d'autres formes avec des produits qui permettent aux consommateurs de produire eux-mêmes des biens de consommation courante : les outils pour la cuisine qui permettent de préparer des plats en lieu et place des plats cuisinés industriels (comme le Cookeo de **Moulinex** dans le groupe Seb), la **Picobrew** vu au CES 2015 qui permet de produire de la bière chez soi, le **SodaStream** qui sert à produire ses boissons gazeuses aromatisées, les panneaux photovoltaïques pour produire sa propre électricité ou les outils d'autodiagnostic dans le domaine de la santé ou encore de l'automobile.

L'impression 3D pourrait générer le même genre de migration avec un déport de la valeur chez les utilisateurs, capables d'imprimer leurs propres pièces détachées. Nous n'y sommes pas encore dans la pratique car les objets imprimables chez soi ne sont pas encore assez nombreux et le coût et la facilité de mise en œuvre des imprimantes 3D pas adaptés aux besoins actuels.

Le do-it-yourself transfère la valeur du produit vers l'outil qui crée le produit et le consommable associé. L'arbitrage des consommateurs s'appuie sur un équilibre variable entre **temps** (que cela prend de faire soi-même contre acheter du tout prêt), **argent** (le prix du tout prêt vs celui du fait-maison) et la **valeur émotionnelle** (le plaisir de faire soi-même vs celui d'obtenir une satisfaction immédiate dans l'achat du tout prêt).

Certaines entreprises n'ont pas compris que le marché demandait plus de "do it yourself". J'en ai fait l'amère expérience avec la marque hi-fi Denon. Il se trouve que j'utilise un amplificateur de cette marque dont un bug empêche le bon fonctionnement. Pour le corriger, il faudrait installer une mise à jour du firmware dessus via une liaison série RS-232C. Or, il est impossible de télécharger ce firmware en ligne. Quand on demande ce firmware à **Denon**, ils indiquent qu'il faut apporter l'amplificateur dans un centre de réparation agréé. Non seulement, cela coûterait

surement quelques centaines d'euros, mais cela prendrait du temps, ne serait-ce que pour débrancher et rebrancher sans se tromper les nombreux câbles qui arrivent dans l'amplificateur. Je peux vous dire que je suis plus qu'insatisfait par la marque en question et qu'il va leur en coûter cher à l'avenir !



On peut mettre ici l'**économie du partage** ainsi que l'intermédiation de services où la plateforme d'échange ne produit rien, mais met en relation des prestataires qui ont du temps et pas d'argent avec des clients qui ont de l'argent mais pas de temps. Dans l'histoire, seul l'intégrateur a un modèle "scalable", basé sur du logiciel et du cloud. Tout du moins, une fois qu'il a réussi à créer un inventaire de clients et de prestataires de taille critique. Le modèle est scalable seulement pour l'agrégateur car sa valeur ajoutée passe par du logiciel tandis que tout ce qui est manuel - et donc peu scalable - est réalisé par les offreurs et demandeurs de services.



"The world is increasingly divided between people who have money but no time and people who have time but no money. The on-demand economy provides a way for these two groups to trade with each other."

The Economist, January 3rd 2015

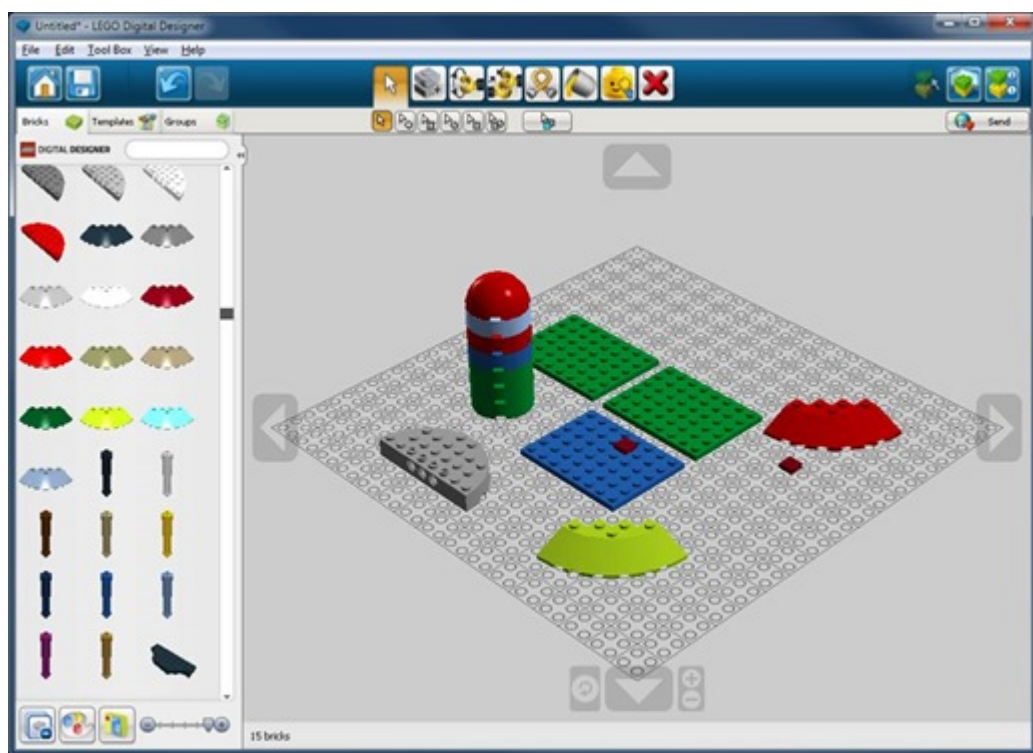
Dans le cas des terminaux permettant de faire ses courses en hypermarchés et d'enregistrer soi-même le prix des produits acquis, le client là encore fait le travail de la caissière avec

l'impression de mieux contrôler ses achats et de gagner du temps en évitant la queue à la caisse en sortie.

Le comble sont celles des banques qui ont transféré une partie du travail de leurs agences vers leurs clients via leurs services en ligne et qui les font payer ce self-service (3,5€ par mois chez LCL...). Ce transfert réduit dans la pratique le besoin de ressources dans les agences et permet de réaliser des économies. Cela les oblige à modifier les services et compétences des équipes dans les agences dont les effectifs ont par ailleurs régulièrement baissé ces dernières années.

Le financement participatif est une autre forme de travail non rémunéré qui remplace un travail qui l'est. Il relève d'une approche voisine de transfert du travail : l'intelligence des foules permet de prendre la décision de financer l'amorçage de startups quand des investisseurs en capital ne sont pas à même de prendre ce risque. Et le financement participatif n'a rien à voir avec l'investissement en capital. Les "crowdfunders" d'**Oculus Rift** s'en sont plaints lorsque ce dernier a été acquis début 2014 pour \$2B par Facebook.

Des entreprises traditionnelles ont appris à s'appuyer sur la créativité de leurs clients. C'est le cas de l'approche d'innovation ouverte de **LEGO** qui est bien **documentée**. La société qui était en déclin rapide il y a dix ans a été redressée alors même que ses brevets entraient dans le domaine public. Leur approche avait consisté à s'appuyer sur la créativité de ses utilisateurs au lieu de la protection de sa propriété intellectuelle. Ils ont notamment lancé leur version de l'UGC avec Design By Me, devenu un **répertoire de modèles**. Ils ont aussi adopté les canons du numérique avec leur **Digital Designer**, un logiciel de modélisation 3D de modèles LEGO.



C'est aussi la démarche d'**Air France** qui a fait travailler des "focus groups" pour **améliorer ses plateaux repas**. Dans ce cas de figure, l'entreprise génère plutôt de petites innovations incrémentales, qui ne changent pas trop la donne au niveau marché mais permettent d'améliorer graduellement la satisfaction clients.

Ces 10 dernières années, on ne compte plus le nombre de créations de startups et d'initiatives de

moyennes et grandes entreprises qui s'appuient sur le modèle du travail gratuit du client. C'en est presque caricatural parfois tellement le procédé est grossier. En tant que consultant, je suis ainsi invité à participer à des groupes de travail par des sociétés privées qui veulent plancher sur tel ou tel sujet. Dans l'ancien temps, on commandait une mission de conseil ou une étude. Maintenant, on fait appel à de petites tranches de temps d'experts sans les rémunérer. Malheureusement, plein de professionnels tombent dans le panneau. Des services d'intermédiation se montent pour mettre en relation les "experts" et les "demandeurs". Ils proposent du coaching facturé à l'heure voire à la demi-heure dans tout un tas de domaines. Cela conduit à un saucissonnage du travail qui le rend difficilement monétisable à grande échelle par les experts.

Le défi de ceux qui veulent faire appel au travail gratuit est que leurs cibles sont très sollicitées et ont un temps disponible limité. Celles qui font un travail de qualité ne souhaitent pas forcément le donner comme cela. Un équilibre se crée entre l'offre et la demande. Le plus souvent, c'est le client ou l'individu qui travaillent gratuitement qui se font massivement empapaouter. On évoque souvent l'intelligence des foules mais dans le cas présent, la foule se fait bien avoir par le système !

Dans l'**épisode suivant**, nous examinons des cas de ratages de ruptures technologiques intervenus dans les industries numériques qui ne dépendaient pas forcément d'un phénomène d'uberisation. Nous tenterons d'identifier comment des relations avec les startups permettent ou pas d'éviter ces déboires.

Cet article a été publié le 15 février 2015 et édité en PDF le 22 février 2015.
(cc) Olivier Ezratty - "Opinions Libres" - <http://www.oezratty.net>