

# Les clés du modèle d'affaires collaboratif

## Les mécanismes qui comptent

Alejandro Lago

Sandra Sieber

Uber est-il la solution pour des services de taxi moins chers et de meilleure qualité, ou s'agit-il simplement d'un nouvel opérateur privé qui soutire des salaires moins chers aux chauffeurs à temps partiel ? Faut-il permettre à Airbnb de louer des chambres inutilisées dans des résidences privées ou l'arrêter pour avoir créé une concurrence déloyale et non réglementée avec les hôtels ? Le prêt peer-to-peer de Zopa est-il l'avenir du prêt bancaire ou va-t-il s'effondrer à cause d'un mauvais contrôle du crédit ?

Appelée économie du partage, de la collaboration ou du peer-to-peer (P2P), un nouveau paradigme d'affaires prend progressivement forme. Après les succès de Wikipedia, Uber, Airbnb et Zopa, pour ne citer que quelques exemples parmi les plus célèbres, nous assistons actuellement à l'émergence de nouvelles entreprises dans des domaines aussi variés que le transport et l'hébergement, le travail freelance, la restauration et les services financiers. Pour certains, ces entreprises sont, et continueront d'être, la tendance la plus perturbatrice dans le monde des affaires depuis des années. Et comme tout paradigme d'affaires perturbateur, celui-ci est assorti de controverses et de débats.

Il ne fait aucun doute que l'économie collaborative présente des avantages pour les clients, mais des questions importantes se posent quant à leur efficacité à long terme et à leur viabilité sociale.

Les partisans affirment que les gens peuvent se prévaloir d'un plus grand nombre de services à des prix moins élevés grâce à un meilleur accès, à un approvisionnement démocratisé et au partage efficace des biens sous-utilisés. Cela aura un impact positif sur la croissance économique et le bien-être en stimulant la consommation, en augmentant la productivité et en catalysant l'innovation individuelle et l'esprit d'entreprise.

Les critiques, d'autre part, soutiennent que le nouveau paradigme rend les contrats de travail plus précaires. Les contrats à durée déterminée sont remplacés par des contrats à temps partiel en série. Et en profitant de la faiblesse de la réglementation dans ce domaine, de nouvelles races de géants technologiques acquièrent un pouvoir de monopole.

Pour les besoins de cet article, nous voulons réexaminer les principaux leviers des nouveaux modèles d'affaires, afin de comprendre les bons et les mauvais effets de l'économie du partage. En particulier, nous analyserons les mécanismes d'accès aux marchés, les modèles d'allocation des ressources et l'approche en matière de gouvernance, de suivi et de contrôle. Ce faisant, nous verrons que seule une fraction des modèles de partage qui existent sont véritablement axés sur la collaboration. En soulignant les différences, nous pouvons aider les universitaires, les praticiens et les décideurs à mieux comprendre les avantages et les inconvénients potentiels des différentes modalités de l'économie collaborative.

## **Vers une définition commune**

Bon nombre des avantages dont on se vante - création de valeur, baisse des prix, utilisation efficace des ressources, démocratisation de l'offre et accès inclusif au travail - ne sont pas uniques à l'économie collaborative. En effet, sous le terme " collaboratif ", de nombreux comportements sont regroupés et peuvent avoir des résultats très différents, ce qui en amène beaucoup à rechercher une définition commune.

Certains cherchent à classer les principaux facteurs clients, fournisseurs et environnementaux qui favorisent l'essor de l'économie collaborative, tandis que d'autres, comme le " nid d'abeilles collaboratif " de Jeremiah Owyang, utilisent une taxonomie basée sur les industries. La plupart se concentre sur la compréhension du phénomène du seul point de vue de l'offre de valeur, mais cela ne tient pas compte de ce que ces nouveaux modèles offrent en termes d'efficacité et de durabilité, qui sont tous deux examinés par diverses parties prenantes, dont les régulateurs.

Pour combler cet écart, nous proposons d'analyser l'économie du partage dans une perspective de processus d'affaires. Dans cet article, nous détaillons trois aspects clés du modèle d'affaires collaboratif qui marquent de véritables changements dans les mécanismes de

(1) l'accès aux marchés, (2) l'allocation des ressources et (3) la gouvernance. À l'aide de divers scénarios de collaboration, nous tenterons d'identifier les avantages en termes de création de demande ainsi que les gains d'efficacité (voir Annexe 1).

## 1. ACCÈS AU MARCHÉ : RÉINTERMÉDIATION OU EXPANSION ?

Le premier avantage que les commentateurs soulignent souvent à propos de l'économie du partage est qu'elle améliore l'accès au marché d'un réseau élargi de clients et de fournisseurs, grâce à une réduction des coûts de transaction qu'offrent les nouvelles technologies. Une communication en ligne efficace, des outils de comparaison et de filtrage rapides réduisent les coûts de recherche et d'information. De plus, un meilleur accès à l'information en temps réel permet une meilleure adéquation entre l'offre et la demande.

Cependant, ces avantages souvent cités ne se traduisent pas toujours par la création ou l'expansion de marchés. Ce que l'on constate sans aucun doute, c'est un effet de substitution ou de réintermédiation du marché. Ce serait le cas avec l'application UberX d'appel à bas prix. Les options d'approvisionnement (chauffeurs de taxi ou indépendants Uber avec une voiture) ne sont pas fondamentalement différentes, et les segments de la demande affectés sont petits (un client de la ville appelant un court trajet est un segment étroitement défini et peu susceptible de changer beaucoup en raison de Uber). Uber peut potentiellement améliorer l'adéquation entre l'offre et la demande, mais ce qu'il fait principalement est de substituer les options d'approvisionnement à un marché existant.

Comparez cela avec un modèle collaboratif en expansion sur le marché comme Elance (qui fait maintenant partie de Upwork). Dans ce cas, les clients ont accès à un pool mondial de professionnels indépendants sur Internet, alors qu'auparavant, ils devaient compter sur des fournisseurs locaux. En étant en mesure de vérifier les prix pratiqués historiquement pour des travaux similaires, les utilisateurs peuvent négocier de meilleures conditions. Et grâce à l'utilisation d'outils collaboratifs, ils peuvent instantanément discuter et superviser la progression de leur travail.

La nouvelle disponibilité des freelances mondiaux par le biais du crowdsourcing peut pousser certaines petites et moyennes entreprises à externaliser certaines activités administratives ou créatives qu'elles ne pouvaient pas faire auparavant en raison des coûts élevés associés au recours à de grandes entreprises établies pour effectuer ce travail. De même, les plates-formes de crowdfunding telles que Zopa ou Funding Circle permettent aux particuliers et aux entreprises d'accéder à des financements qui n'étaient pas disponibles auparavant et de les proposer, puisqu'elles s'alignent sur les sources de financement d'une manière différente des banques traditionnelles.

Grâce à ces modèles d'affaires, la disponibilité et la capillarité des options du marché sont considérablement accrues, ce qui élargit l'offre et, par conséquent, la demande. Idéalement, lorsque de nouveaux segments de la demande latente se matérialisent à la suite de nouvelles options d'approvisionnement, un tout nouveau marché peut être créé. Notre collègue de l'IESE Evgeny Káganer et d'autres chercheurs ont étudié en profondeur le phénomène des "nuages humains". Ils pensent que les plates-formes humaines de cloud computing ouvrent de toutes nouvelles formes d'externalisation des processus métier et que ce n'est qu'une question de temps avant qu'ils ne remodelent l'approvisionnement à l'échelle mondiale.

## A Business Model Framework

EXHIBIT 1

ANALYZING THE COLLABORATIVE DIMENSIONS AND THEIR IMPACT.

Dimension	MARKET ACCESS		RESOURCE ALLOCATION			GOVERNANCE
	Reintermediation	Expansion	Redistribution	Matching	Real Sharing	Collaborative Control
Potential changes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Substitution of the type of suppliers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Increased accessibility and capillarity</li> <li>Local to global reach</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Redistribution of labor (from full-time to part-time workers)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Better matching of supply and demand over time</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Access to underutilized physical assets</li> <li>Pooling of demand under same resource</li> <li>Tasks split across multiple resources (crowdsourcing)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Distributed quality control and enforcement</li> <li>Efficient search of options</li> </ul>
Demand-side advantages	<ul style="list-style-type: none"> <li>Competitive pricing</li> <li>Reduced search costs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reduced access (distance) costs</li> <li>Reduced search and information costs</li> <li>Competitive pricing</li> <li>Better availability</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Market substitution</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Better level of service (availability)</li> <li>Reduced bargaining costs (price transparency)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Better level of service (availability)</li> <li>Cheaper prices</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Improved competitive landscape (incentives to compete in customer service)</li> <li>Reduced search and information costs</li> <li>Reduced bargaining costs (transparency)</li> </ul>
Supply-side advantages (drivers of efficiency)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reduced input unit cost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reduced access (distance) costs</li> <li>Reduced search and information costs</li> <li>Increase in resource utilization</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lower input unit cost (marginal cost allocation)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Increase in resource utilization</li> <li>Labor productivity</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Increase in resource utilization</li> <li>Allocation to the most productive resources (real efficiency)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reduced policing and enforcing costs (regulation)</li> </ul>
Side effects and risks	<ul style="list-style-type: none"> <li>Market power of new entrant (two-sided network effect)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Potential market power of new market maker (two-sided network effect)</li> <li>Transfer of activities to low-cost economies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Guarantee sustainability (provision based on marginal cost)</li> <li>Miscalculation of long-term social insurance systems for part-time workers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Efficient allocation vs. public service offering (core problem)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sustainability of incumbent (sunk costs of previous capacity investments)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Market power of information consolidator (regulation of the new regulator)</li> <li>Information privacy</li> <li>Miscalculation of social externalities in the normative control</li> <li>Cost of previous regulation for incumbent (licenses)</li> </ul>

Il est vrai qu'il est difficile de trouver des exemples de création de marchés véritablement nouveaux. Même révolutionnaire, eBay s'est essentiellement développé sur le marché existant des petites annonces. Pourtant, certains modèles de collaboration, comme celui de Munchery, ouvrent de nouvelles possibilités. Bien que la livraison de repas à domicile ne soit pas entièrement nouvelle, la livraison par Munchery de repas haut de gamme cuisinés sur commande par des chefs de restaurants étoilés de Michelin constitue une nouvelle option attrayante.

Certes, il existe un continuum entre la substitution et l'expansion du marché, avec des zones grises entre les deux. Airbnb permet une expansion partielle du marché, puisqu'elle donne accès à une nouvelle offre de chambres privées au-delà des options traditionnelles d'hôtel ou d'auberge, mais aussi à des services de réintermédiaires, car un segment non négligeable de la clientèle hôtelière peut passer de l'hôtel à Airbnb. De même, UberX encouragera une nouvelle demande sous la forme d'utilisateurs qui n'utilisaient pas de taxis auparavant.

Le point essentiel ici est que plus l'expansion du marché est importante, plus l'avantage économique du nouveau modèle sera grand, car cela stimulera l'activité économique et, idéalement, redistribuera la richesse entre un plus grand nombre d'acteurs.

Ainsi, Elance peut aider les petits pigistes à trouver un emploi sans les frais généraux ou les marges des grandes entreprises. Mais si l'effet n'est qu'une réintermédiation, les gains économiques dépendront de la capacité à faire correspondre plus efficacement l'offre et la demande existantes, afin de générer un excédent économique qui pourra être restitué aux clients ou fournisseurs.

De même, UberX peut offrir une meilleure disponibilité des taxis grâce à une tarification dynamique et à des taux d'utilisation des chauffeurs et des revenus plus élevés. Toutefois, ces gains d'efficacité doivent être mis en balance avec les effets de redistribution entre les acteurs. Nous reviendrons sur ce point plus tard lorsque nous discuterons de la gouvernance collaborative.

## **2. ALLOCATION DES RESSOURCES : REDISTRIBUTION, APPARIEMENT OU PARTAGE RÉEL ?**

La deuxième caractéristique importante a trait à la façon dont les ressources sont utilisées pour la prestation des services. Encore une fois, il est largement reconnu que les nouveaux modèles de collaboration permettent à un grand nombre de personnes d'accéder à des services en utilisant des actifs sous-utilisés (chambres vides à louer) ou de la main-d'œuvre (personnes faisant des courses pour d'autres pendant leur temps libre), remplaçant ainsi les entreprises qui offrent des services similaires en utilisant du travail à plein temps et des actifs spécialisés. Grâce à la "démocratisation de l'offre", les clients bénéficieront théoriquement d'un plus grand nombre de fournisseurs et de prix plus bas. Mais, comme pour les effets du modèle de collaboration sur le marché, nous devons aller plus loin pour comprendre les effets sur l'affectation des ressources.

**REDISTRIBUTION.** Dans la plupart des modèles de collaboration, les tâches et la consommation de temps de ressources sont semblables aux offres traditionnelles, le seul

changement étant qu'une ressource ou une personne différente effectue l'activité. Nous disons "personne" car la plupart des services nécessitent le travail humain comme ressource principale. Ainsi, vous pouvez choisir d'utiliser un concepteur ou un chauffeur indépendant plutôt qu'un concepteur ou un chauffeur "officiel", mais le temps et les efforts consacrés à l'exécution de la tâche sont à peu près les mêmes.

S'il n'y a qu'une simple substitution de ressources, l'avantage du nouveau modèle est limité en termes d'efficacité. Le seul effet est une réduction du coût unitaire des intrants, c'est-à-dire le prix ou le coût par heure accepté par la nouvelle ressource. Ainsi, les freelances peuvent être disposés à accepter des honoraires moins élevés et les conducteurs à temps partiel peuvent accepter des tarifs moins élevés, en partant de l'hypothèse que leur participation contribue marginalement à leur autre activité professionnelle principale.

**APPARIEMENT.** Associés à l'utilisation d'un réseau élargi de main-d'œuvre flexible (sous forme de temps partiel) et à l'utilisation d'une meilleure information en temps réel, de nombreux modèles collaboratifs sont également capables de fournir une meilleure adéquation des ressources.

Par exemple, UberX utilise un algorithme de tarification dynamique qui adapte les prix à la forte et à la faible demande, ce qui fait grimper les prix et, par conséquent, incite plus de conducteurs aux heures de pointe où l'offre de voitures doit répondre à la demande accrue de déplacements. Cet effet d'appariement peut se traduire par une meilleure disponibilité des ressources pour les clients ainsi qu'une meilleure utilisation des ressources (moins de temps mort) pour les fournisseurs. En fait, cet effet d'appariement supérieur est souvent cité lorsque les opérateurs historiques concernés (comme les chauffeurs de taxi) se plaignent de plateformes collaboratives (comme Uber).

Néanmoins, cette capacité d'appariement dépend de deux conditions : (1) que les tendances de la demande peuvent être anticipées ou que les clients se comportent de manière prévisible; et (2) que nous, en tant que citoyens, tolérons la discrimination par les prix en fonction des différents types de clients ou de périodes d'utilisation, et que nous renonçons en partie au concept d'accès universel et égal aux services publics, comme les transports.

Plus important encore, la société doit trouver un équilibre entre les améliorations à court terme résultant d'une meilleure adéquation des ressources et les répercussions à long terme du transfert de ressources professionnelles à temps plein à des pigistes à temps partiel. De la même manière que les tâches à forte intensité de main-d'œuvre, comme les centres d'appels et la fabrication textile, ont été externalisées dans des pays à bas coûts au nom de l'efficacité, nous devons calculer les coûts réels de ces transferts de ressources.

**PARTAGE RÉEL.** Le plus grand avantage du modèle de collaboration survient lorsqu'il y a un véritable partage des ressources. En d'autres termes, une ressource qui était auparavant utilisée individuellement ou qui était complètement inutilisée pendant certaines périodes est maintenant partagée entre les clients.

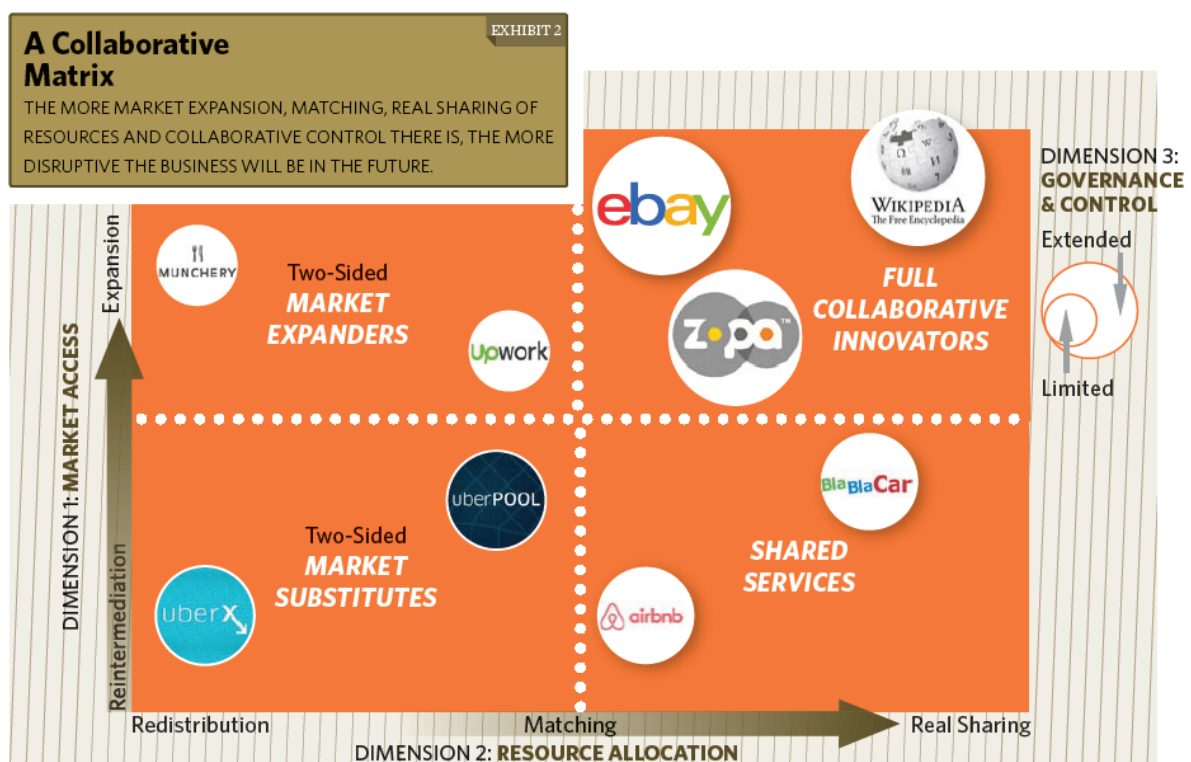
C'est le cas de BlaBlaCar, où un chauffeur privé qui faisait le voyage de toute façon partage maintenant le trajet et son coût avec d'autres clients et peut même gagner un peu plus.

Alternativement, les ressources inutilisées, telles que les chambres vides dans les maisons privées ou l'espace de stockage, peuvent être mises sur le marché libre.

Nous considérons qu'il s'agit d'une véritable économie de partage : il y a des gains nets d'efficacité sous la forme d'une utilisation accrue de ressources autrement sous-utilisées, parce que les gens sont prêts à partager quelque chose qui leur appartenait auparavant.

Bien que ce type de partage soit principalement associé à l'utilisation d'actifs physiques ou financiers, Wikipedia prouve que les actifs intellectuels ou basés sur la connaissance peuvent également être partagés. Ici, le partage des ressources augmente l'efficacité du résultat grâce à un processus de filtrage collaboratif.

Comme dans le cas des considérations relatives au marché dont il a été question dans la section précédente, les frontières entre la redistribution, l'appariement et le partage des ressources peuvent être floues. Par exemple, lorsque Airbnb a démarré, la plupart des gens partageaient des chambres supplémentaires dans leur maison ; maintenant, il n'est pas rare d'entendre parler de gens qui gagnent leur vie en achetant des appartements pour les louer, comme un emploi à temps plein. Cela met l'offre sur un pied d'égalité avec les hôtels et va à l'encontre de l'élément de partage. Du point de vue de la société, quelle est la différence entre l'immobilier dédié à plein temps aux hôtels et l'immobilier dédié à plein temps aux appartements de vacances ? En fait, il ne s'agit pas d'un véritable partage des ressources, mais plutôt d'une simple substitution des ressources.



Tout modèle de collaboration entraînera un certain effet de substitution des ressources. Il y aura des gagnants (les nouveaux freelances) et des perdants (les titulaires). En ce qui concerne les ressources, le point essentiel à retenir est que plus les éléments d'appariement

et de partage seront améliorés, plus il y aura de gains nets d'efficacité, grâce à une utilisation plus durable des ressources - et donc, plus l'avantage sera justifiable pour les clients et la société dans son ensemble.

### **3. GOUVERNANCE : UN VÉRITABLE CONTRÔLE COLLABORATIF ?**

Le troisième élément à considérer est la gouvernance. Dans quelle mesure les modèles de collaboration : (1) améliorent le contrôle de la qualité ; (2) assurent le bon fonctionnement du marché sur lequel ils opèrent ; et (3) facilitent une répartition équitable des avantages économiques et sociaux générés ? La thèse ici est que les modèles collaboratifs peuvent éviter les défaillances du marché et s'autoréguler, sans avoir besoin d'une réglementation coûteuse, grâce à :

- la connaissance collaborative de milliers d'utilisateurs, qui eux-mêmes surveillent le comportement des uns et des autres et échangent leurs opinions.
- l'accès à des données importantes qui peuvent être filtrées, analysées statistiquement et communiquées.

L'exemple pionnier a été le système de révision d'eBay dans lequel les clients évaluaient les vendeurs et les utilisateurs pouvaient juger par eux-mêmes qui était fiable. La plupart des entreprises de l'économie collaborative ont adapté un type similaire de système de notation ou de réputation.

Nous convenons que l'utilisation des nouvelles technologies permet de réduire considérablement les coûts de recherche, de négociation et de mise en application sur la plupart des marchés et, si elle est bien utilisée, elle pourrait constituer l'avantage structurel le plus important du modèle.

Pensez à la réglementation traditionnelle des taxis et à Uber. Pour contrôler l'accès à la profession et garantir certaines normes de qualité, les compagnies de taxis exigent depuis longtemps la délivrance de licences spéciales. Bien que certains contrôles de sécurité et d'assurance automobile soient encore nécessaires, l'opinion continue des clients peut servir de meilleur contrôle du comportement du conducteur que tout permis de conduire ou toute application de la loi de routine. De plus, les taxis ont toujours été peints d'une certaine couleur pour faciliter l'identification rapide dans la rue par les clients et les forces de l'ordre. Maintenant, une application de localisation qui relie la marque et le numéro de plaque de la voiture avec le service acheté rend le taxi coloré superflu.

Néanmoins, il existe des preuves contradictoires quant à savoir si les nouveaux modèles peuvent répondre aux mêmes normes minimales de la réglementation actuelle en vigueur dans la plupart des villes aujourd'hui, notamment en ce qui concerne la disponibilité constante de taxis et la vérification des antécédents des conducteurs. Par conséquent, nous devons faire la distinction entre les situations et les conditions dans lesquelles la surveillance concertée fonctionne et celles dans lesquelles elle ne fonctionne pas.

Lorsque l'activité se répète de la même manière au fil du temps et que les risques pour les clients sont bien connus ou transparents, la logique collaborative a tendance à fonctionner. Les conducteurs d'Uber entrent dans cette catégorie. Certes, le volume de révision ou de



points de contrôle doit être suffisamment important pour être statistiquement significatif, et il ne devrait pas y avoir d'externalités importantes, sauf pour la disponibilité des voitures à certains moments.

Lorsque chaque cas d'exécution varie ou comporte des risques différents, l'efficacité du modèle de collaboration devient moins claire. Prenons l'exemple d'un conducteur de BlaBlaCar qui souhaite partager un voyage en voiture entre Barcelone et Madrid (une distance de 500 kilomètres ou 300 miles). Même si ce conducteur a de bons antécédents en matière d'examen de conduite, il se peut qu'il n'ait jamais fait ce trajet auparavant. De plus, les risques d'avoir un accident sur l'autoroute sont beaucoup plus élevés que lorsqu'on emmène quelqu'un en ville, et les clients peuvent ne pas apprécier pleinement ces risques supplémentaires lorsqu'ils prennent la décision de partager le trajet. Ou considérez un investissement de prêt à la foule de Zopa sur chaque situation d'emprunteur unique. Ou la véracité d'un article provenant d'une foule sur un sujet inconnu sur Wikipedia.

Dans ces cas, le contrôle de la qualité en collaboration peut ne pas fonctionner aussi bien. Pour que le marché fonctionne sans réglementation externe, les clients devraient accepter des risques partagés. Ainsi, les prêteurs de Zopa peuvent accepter des risques de défaillance individuels plus élevés parce que le montant investi est faible et réparti entre de nombreux utilisateurs. Et les utilisateurs de Wikipédia peuvent accepter quelques incohérences, à condition que la qualité globale des entrées soit bonne.

Une autre considération importante concerne la redistribution de la richesse induite par le mécanisme de gouvernance. Bien que la nature plus ouverte et transparente du modèle de collaboration donne généralement plus de pouvoir aux individus qu'aux entreprises, les avantages de cette démocratisation varieront selon le modèle de répartition des bénéfices.

Des entreprises comme Airbnb, eBay et Upwork sont principalement des marchés où les clients et les fournisseurs interagissent et où eBay, en particulier, exerce peu de contrôle direct sur les prix, les profits et les conditions. Les entreprises comme Uber, d'autre part, sont des teneurs de marché qui contrôlent les prix et imitent les relations entre l'entreprise et ses employés. Cela les éloigne du concept classique d'autorégulation auquel nous pensons habituellement lorsque nous discutons de l'économie collaborative, ce qui nous amène à nous interroger sur l'efficacité de leurs mécanismes de gouvernance par rapport à la réglementation traditionnelle. (Voir l'article de Sofia Ranchordás sur ce sujet dans cette revue de l'IESE Insight.)

Bien sûr, nous ne disons pas qu'Uber ne réussira pas. Mais nous pensons qu'à long terme, Uber (dans sa forme traditionnelle) devra peut-être travailler plus dur pour nous convaincre des différences réelles et des avantages sociaux qu'elle apporte par rapport aux offres traditionnelles. Cela change lorsque nous regardons UberPool, une nouvelle offre qui prend votre trajet et l'ouvre à d'autres qui vont dans la même direction, réduisant le coût pour tout le monde en transformant un seul trajet en covoiturage. Ici, la mise en commun des ressources constitue un nouvel élément qui fait la différence en termes d'efficacité et de désirabilité sociale.

## Changements, risques et répercussions

Jusqu'à présent, nous avons disséqué les éléments clés du modèle d'affaires collaboratif. Étant donné que bon nombre des avantages perçus sont théoriques, nous devons constamment surveiller les capacités des divers modèles émergents en ce qui concerne les trois dimensions clés, en anticipant les changements potentiels et les risques associés.

Le tableau 2 présente les dimensions de collaboration discutées précédemment dans une matrice, décrivant où se situent certaines des entreprises mentionnées dans cet article au moment de la rédaction du présent article. Fondamentalement, plus il y a d'expansion du marché, d'appariement, de partage réel des ressources et de contrôle collaboratif, plus l'entreprise sera perturbatrice dans l'avenir.

A la lumière de toutes ces considérations, nous pouvons nous attendre à ce qui suit dans chacun de ces trois domaines :

**1. ACCÈS AU MARCHÉ : UNE PUISSANCE CROISSANTE POUR LES PLATES-FORMES COLLABORATIVES.** Au fur et à mesure que les plates-formes collaboratives élargissent les marchés en reliant les fournisseurs et les clients individuels, elles deviennent des plaques tournantes dans des réseaux à deux faces - deux groupes d'utilisateurs distincts qui s'appuient sur une plate-forme qui récolte des "avantages réseaux" exponentiellement plus importants. Cela peut conduire à une situation de "winner takes all", où les nouveaux intermédiaires jouissent d'un monopole de fait, comme c'est le cas sur Facebook.

Bien que certains prétendent que c'est la nature même de l'entreprise, les organismes de réglementation devront surveiller les effets potentiellement préjudiciables d'une trop grande expansion du marché.

**2. ALLOCATION DES RESSOURCES : "PRÉCARISATION" CAUSÉE PAR UN APPROVISIONNEMENT INCONTRÔLÉ.** Comme mentionné précédemment, les nouveaux modèles de collaboration impliquent une relation contractuelle amusante et fondamentalement différente entre l'entreprise offrant le service et le réseau de personnes fournissant les ressources. En particulier, lorsque le modèle de collaboration propose une substitution main-d'œuvre – ressource, la nouvelle relation peut impliquer des conditions de travail moins sûres, y compris davantage de travail à temps partiel et l'absence d'assurance sociale. Certains soutiennent que le nombre croissant de modèles de collaboration peut mener à une société de travailleurs à temps partiel en série, ce qui exige une approche complètement différente des relations de travail.

De plus, une augmentation incontrôlée de la capacité causée par l'arrivée de ressources auparavant inutilisées, mais maintenant partagées, aura une incidence sur les titulaires qui ont pris des décisions d'investissement en fonction des affectations de ressources antérieures. Les villes qui contrôlent strictement le nombre total de chambres d'hôtel disponibles sont déjà aux prises avec ce problème, essayant de s'assurer que les ressources sont allouées équitablement et d'une manière plus contrôlée.

**3. GOUVERNANCE : RÉGLEMENTATION DES NOUVEAUX RÉGULATEURS.** Les grandes données détenues par les nouveaux intermédiaires sur les clients et les fournisseurs leur

donnent un pouvoir et des capacités énormes. Airbnb, par exemple, est capable de détecter les tendances de la demande touristique dans les villes du monde entier. Uber, avec ses algorithmes de rétroaction des chauffeurs et de tarification, pourrait sans doute mieux réguler les réseaux de taxis d'une ville que la ville elle-même.

Cette richesse de connaissances peut renforcer le pouvoir de monopole de ces entreprises, qu'elles peuvent utiliser à leur avantage lorsqu'elles fixent les prix ou imposent des conditions aux fournisseurs. Encore une fois, vous pourriez dire que c'est la nature des affaires.

Mais certains de ces services sont liés à des secteurs traditionnellement considérés comme des services publics ou qui ont fait l'objet d'une réglementation stricte en raison de leurs externalités négatives potentielles : l'hébergement touristique et les transports en sont de bons exemples. Cela soulève de profondes questions quant à la mesure dans laquelle l'information détenue par ces entreprises devrait ou devrait être mise à la disposition des autorités publiques de manière ouverte ou plus transparente. En d'autres termes, comment réglementer les nouveaux régulateurs ?

Compte tenu de tout ce qui précède, nous formulons les recommandations suivantes à l'intention des entreprises et des décideurs :

**EXAMINER LE VÉRITABLE POTENTIEL DU MODÈLE D'AFFAIRES.** Le danger de nombreux modèles de collaboration, c'est qu'ils ne créent ou n'élargissent pas vraiment de nouveaux marchés, mais se substituent simplement à ceux qui existent déjà.

Pour les entrepreneurs, cela vous mettra sur la voie de la collision avec les titulaires et, dans certains cas, avec la réglementation existante. Tant et aussi longtemps que votre modèle d'affaires rivalisera en termes de substitution, plutôt que d'augmenter le nombre et la variété des options disponibles, la lutte sera rude.

Pour les décideurs politiques, ce point est également pertinent. Tant que le marché est en expansion et que les clients et les fournisseurs perçoivent des avantages réels, la réglementation peut se permettre d'être plus expérimentale et plus souple. Mais si l'effet d'expansion est limité, le rôle des nouveaux entrants sur le marché devra être réglementé plus soigneusement.

**METTRE L'ACCENT SUR LES MODÈLES QUI PARTAGENT DES ACTIFS PHYSIQUES, MAIS PAS SEULEMENT LA MAIN-D'ŒUVRE.** Comme indiqué précédemment, plus l'élément de partage des ressources est important, plus l'avantage est justifiable pour les clients, les fournisseurs et la société dans son ensemble. L'élément de partage est plus fort lorsque les actifs physiques sous-utilisés constituent l'essentiel du partage. Mais il vaut mieux ne pas traiter les gens comme des " biens physiques sous-utilisés ".

Les gens ont besoin de loisirs, aussi bien que de travail, pour vivre et se sentir humains. Il est donc peu probable qu'un modèle de collaboration fondé uniquement sur le partage de nombreuses professions à temps partiel soit viable à long terme. Même si vous offriez vraiment aux gens plus de revenus par temps de travail, le modèle ne serait alors pas moins

cher - et fournir une alternative moins coûteuse est généralement l'une des sources de l'avantage concurrentiel de ces modèles.

Pour les décideurs politiques, les modèles fondés sur le travail collaboratif posent de sérieux défis. Les relations de travail d'un travailleur en série à temps partiel nécessiteront une réévaluation majeure de la réglementation en vigueur.

**TIRER PARTI DE LA VALEUR POTENTIELLE INEXPLOITÉE DES ÉLÉMENTS DE COLLABORATION.** Les capacités de collaboration offrent des avantages indicibles pour contourner les mécanismes et les règlements de contrôle de la qualité désuets. La valeur de ces modèles pourrait être exploitée de façon créative non seulement pour les clients, mais aussi pour diverses autres parties prenantes. Airbnb, par exemple, pourrait étendre ses pouvoirs de perception des impôts au nom des autorités locales. Et au lieu de lutter constamment contre Uber, les compagnies de taxis locales et les autorités de transport pourraient s'inspirer des algorithmes d'adaptation et de rétroaction d'Uber pour fournir un meilleur service. On pourrait même imaginer que les chauffeurs de taxi actuellement titulaires d'une licence soient gérés par Uber en tant que concessionnaire, moyennant une redevance globale.

**POUR UN GAIN À LONG TERME, N'OUBLIEZ PAS LA DOULEUR À COURT TERME.** Enfin, même s'il n'y a pas de problème à ce qu'une entreprise de collaboration exploite la valeur et les gains d'efficacité de ces nouveaux modèles, il faut être conscient des effets très réels sur les titulaires. L'exploitation des gains n'est équitable que si les conditions de concurrence sont équitables pour tous les acteurs. Cependant, les nouveaux services affectent souvent des industries où l'héritage du travail et de la réglementation est important, comme le transport, l'hôtellerie ou les services financiers. Ces héritages ne peuvent être tenus pour acquis et doivent être gérés.

Cela dit, ces héritages ne doivent pas non plus devenir des obstacles au progrès. Bien sûr, il y a peut-être le problème, par exemple, des chauffeurs de taxi qui ont surpayé pour des permis, car c'était ce qu'il fallait pour que le secteur fonctionne dans le passé. Maintenant, c'est aux décideurs politiques d'aborder le nouvel environnement et d'aider à redéfinir les règles du jeu dans l'intérêt de tous. À cet égard, l'interaction entre les gestionnaires de l'industrie et les organismes de réglementation sera essentielle.

## **POUR EN SAVOIR PLUS**

Lago, A. et S. Sieber. " The Collaborative Economy and New Business Models: Responding to New Forms of Demand/Consumption." IESE Continuous Education Program, IESE Business School, Barcelone, mars 2015.

Káganer, E., E. Carmel, R. Hirschheim et T. Olsen. " Managing the Human Cloud." MIT Sloan Management Review, hiver 2013.

Alegre, M., A. Lago et V. Martínez de Albéniz. " Carsharing in Barcelona: Avancar." IESE International Center for Logistics Research, étude de cas P-1088-F (révisée en 2013).

Mitchell, J. et S. Sieber. "Social Lending at Zopa.com." E-Business Center PwC & IESE Case Study SI-163-E (révisé en 2009).