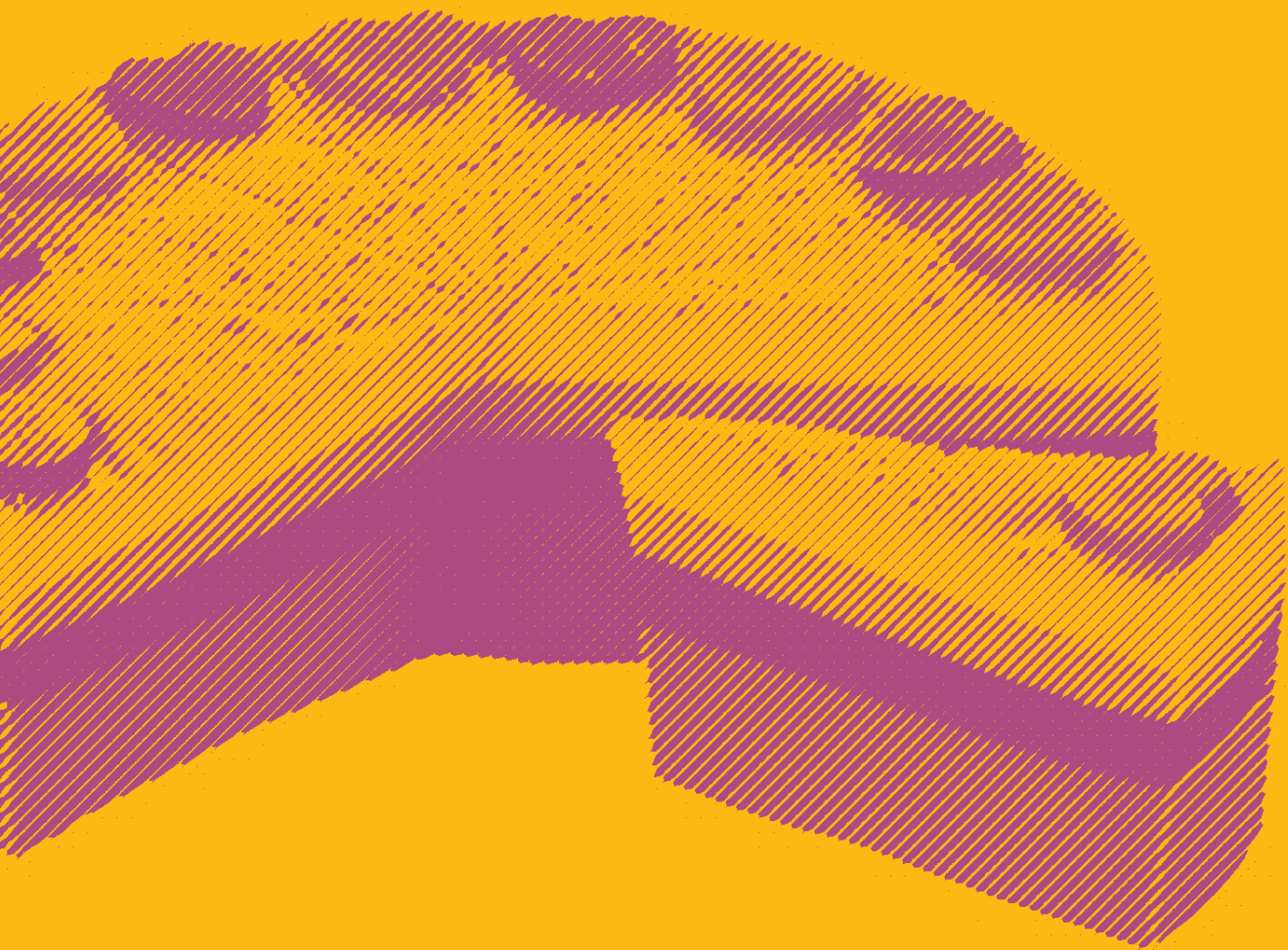


JUIN 2018 LE POINT DE VUE D'IMAGIN'ABLE

décryptage

L'ÉQUITÉ DE LA DISTRIBUTION DE VALEUR



**IMAGIN'
ABLE**
GOOD VALUE FOR ALL !



bpifrance



Mobivia

**LA REDISTRIBUTION
DE VALEUR
DANS LA SOCIÉTÉ
COLLABORATIVE
QUI SE PROFILE**

Dans les dix dernières années, le concept de l'économie collaborative a connu un véritable essor. Le cabinet de conseil et d'audit PwC estime que le marché de l'économie collaborative devrait atteindre 335 milliards de dollars à l'horizon 2025. Il s'agit ainsi bien plus que d'un effet de mode comme certains l'affirmaient à son émergence, mais d'une vraie tendance de fond, accélérée par le numérique, et qui touche l'ensemble des secteurs d'activité – de l'hôtellerie (Airbnb), en passant par le transport (Uber, BlaBlaCar), la distribution (eBay, La Ruche qui dit Oui !), la finance (Younited Credit), jusqu'au service public avec Leboncoin.fr qui, avec ses 1,6 millions d'offres d'emploi en ligne en 2016, compte parmi les principaux acteurs de l'emploi en France.

Etant omniprésent, le partage est ainsi devenu une norme dans la société d'aujourd'hui et s'est inscrit dans les habitudes de consommation d'une population de plus en plus large. Ainsi, BlaBlaCar compte aujourd'hui plus de 10 millions de membres dans 12 pays en Europe et en transporte 1,5 millions chaque mois. Par ailleurs, si le partage de son appartement avec des inconnus était pratiquement impensable il y a quelques années, Airbnb qui n'a ouvert en France qu'en 2008, a passé la barre de 10 millions de voyageurs accueillis sur le territoire national en juillet 2016, avec une croissance quasi exponentielle.

Ce changement de paradigme devrait encore se renforcer avec l'arrivée des nouvelles générations que nous pouvons d'ores-et-déjà qualifier non seulement de « digital native », mais également de « sharing native ». Et au-delà du partage des biens et services, l'hyper-connexion des individus et des objets ouvre le nouvel horizon du partage des données : selon l'ONU, la quantité de données créées a dépassé juste sur l'année 2011 celle de toute l'histoire de l'humanité et le potentiel du développement des objets connectés est gigantesque (selon les sources retenues, entre 30 et 212 milliards d'objets seront connectés d'ici 2020). En 2017, le nombre de produits de l'Internet des Objets (IoT) devrait avoisiner, selon le cabinet Gartner, environ 8,4 milliards (en augmentation de 31% par rapport à 2016), dépassant ainsi le nombre d'humains sur Terre.

DIMENSIONS DE L'ÉCONOMIE COLLABORATIVE

Pour OuiShare, premier réseau français et européen sur les sujets de l'économie collaborative, cette dernière regroupe « l'ensemble des pratiques et modèles économiques basés sur les structures horizontales et les communautés, qui transforment la façon dont on vit, crée, travaille. Elle se construit sur des modèles distribués et sur la confiance au sein des communautés brouillant ainsi les frontières entre producteur et consommateur. ». Cette définition qui est très large englobe cinq dimensions de l'économie collaborative, que sont :

- La consommation collaborative
- La gouvernance ouverte et horizontale
- Le financement collaboratif
- La production contributive
- La culture libre (Open source)

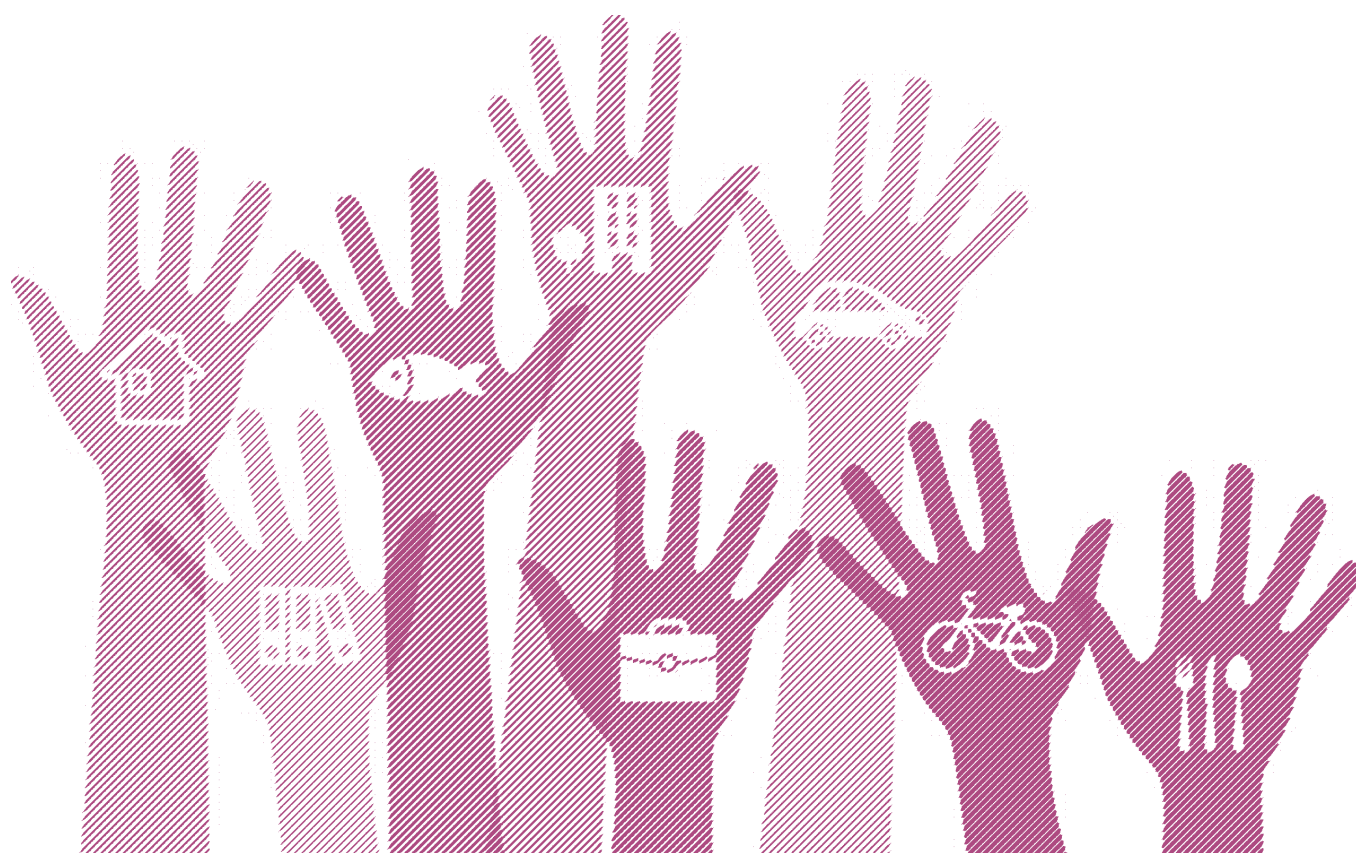
Détaillant davantage la taxonomie de l'économie collaborative, Michel Bauwens, penseur éminent de ce sujet et fondateur de la Fondation Peer to Peer (P2P), distingue deux types principaux d'économie dite collaborative : l'économie on demand et l'économie du partage. La première (regroupant les acteurs tels que Uber, Bitcoin ou Facebook) se caractérise par une plateforme d'intermédiation où la valeur d'échange n'est pas établie de manière collaborative. Dans les modèles centralisés et bi-faces tels que Facebook, l'utilisateur qui fournit des données qui sont monétisées par cet acteur (informations diverses qui sont analysées et revendues pour améliorer le ciblage publicitaire) n'a aucun accès aux bénéfices réalisés par l'entreprise. A l'inverse, dans le cas de l'économie

du partage, les contributeurs ont accès à la valeur d'échange qui est établie de manière plus ou moins collaborative entre contributeurs – ce sont les chauffeurs de BlaBlaCar qui choisissent le prix du trajet et les producteurs de la Ruche qui dit Oui ! qui fixent le prix de vente de leurs produits.

DILEMMES SUR LA RÉPARTITION DE VALEUR DANS LES MODÈLES COLLABORATIFS

Comme le montrent les paragraphes précédents, il n'y a donc pas une économie collaborative, mais plutôt une multitude de modèles collaboratifs aux dimensions et motivations variées. De manière générale et du point de vue des modèles économiques, l'élaboration d'un business model dans une logique collaborative se traduit par son inscription dans une vision communautaire et écosystémique, en capitalisant sur les outils d'intermédiation (de type plateforme) qui facilitent l'échange et le partage des biens et services entre pairs. Cette implication de l'écosystème et de la communauté dans la co-création de la valeur économique est néanmoins une source de complexités quant à sa répartition.

Contrairement au système industriel traditionnel où le « producteur » et le « consommateur » sont clairement identifiés et où la rémunération du premier dépend de l'appétence du second pour la proposition de valeur conçue par le premier, l'omniprésence du partage rend les frontières entre activités de « création » et « consommation » (financière et extra-financière) davantage poreuses. Avec cette porosité vient également la question de la distribution de la valeur créée entre



ses différents co-créateurs : si l'entreprise n'est plus le seul créateur des produits et services mais qu'elle s'appuie sur des contributeurs externes (ex. chauffeurs chez Uber ou chez BlaBlaCar, producteurs et ruchers chez La Ruche qui dit Oui ! ou de simples consommateurs/créatifs passionnés dans le cadre de l'innovation ouverte chez Décathlon), l'accaparement de la valeur économique ne semble plus justifié.

Cependant, ce serait un raccourci de penser que le montant de la commission prélevée par les plateformes suffirait à juger du caractère équitable du modèle économique mis en place par des acteurs parfois décriés (à tort ou à raison). De même qu'il s'agit de la cohérence entre les différentes briques du modèle économique qui rend ce dernier robuste, pérenne et potentiellement vertueux, c'est bel et bien l'interaction entre ces différentes briques qui crée des conditions de co-construction et de distribution de valeur variables et plus ou moins équitables d'un acteur à l'autre, et cela même à « commission équivalente ».

Il n'est pas toujours simple de trouver des réponses à cette question, notamment pour les créateurs de nouveaux modèles économiques qui ont déjà suffisamment de sujets à traiter. Néanmoins, nous sommes convaincus que le jugement critique des modalités de répartition de la valeur dans le modèle économique peut épargner aux entrepreneurs (et intrapreneurs) de nombreuses controverses, permettre la naissance d'un modèle économique réellement positif et vertueux, et assurer ainsi sa robustesse et sa pérennité.

MODALITÉS EXISTANTES D'ENCADREMENT DE LA DISTRIBUTION DE LA VALEUR ENTRE CONTRIBUTEURS

La nouveauté, la complexité et la rapidité de déploiement de l'économie collaborative représentent un véritable challenge pour les législateurs qui tentent d'encadrer ce mouvement. En effet, son interdiction pure et simple représenterait un véritable recul économique et sociétal – il est quand même incontestable que l'arrivée de Coachsurfing et d'Airbnb a

permis de faciliter, voire de démocratiser le voyage et que même Uber, plateforme tant décriée, offre la possibilité d'accéder à l'emploi ou à un complément de revenu à une population qui en était précédemment exclue. A l'autre extrême, laisser ces acteurs dans un no man's land juridique, comme certains ultralibéraux proposent en stipulant que la main invisible du marché (dont l'existence est aujourd'hui largement débattue...) contribuera à leur autorégulation, pourrait avoir un impact socio-économique dramatique comme en atteste la détresse de certains chauffeurs Uber ayant subi en octobre 2015 une baisse de 20% des tarifs unilatéralement décidée par la plateforme ou celle des livreurs Take it Easy qui se sont retrouvés du jour au lendemain sans travail, sans leur dernier salaire et sans indemnité chômage à la suite de la fermeture « sur-le-champ » de la plateforme le 26 juillet 2016.

Mais au-delà de la réglementation, des réponses peuvent être trouvées via l'encadrement contractuel qui a d'abord vu le jour dans l'industrie du logiciel où certains acteurs souhaitaient s'affranchir

du régime propriétaire dominant qui ne réservait la modification du code source qu'au petit nombre d'ingénieurs employés par des acteurs quasi monopolistiques (ex. Microsoft). En opposition à ce modèle, les logiciels libres ou ouverts (qui sont accessibles à des publics plus larges) ont été co-crésés par des communautés de passionnés. Dans ce nouveau modèle, dont le système d'exploitation Linux est le représentant le plus emblématique, l'usage du logiciel est libre, il peut être copié, modifié ou distribué, mais ces modalités sont parfois encadrées de manière contractuelle : d'une part, dans l'esprit de la culture ouverte (open source), cette contractualisation ne peut pas aller à l'encontre de l'accès libre à l'usage de la solution, mais d'autre part, elle doit garantir que la communauté co-créatrice de la solution soit rétribuée si son exploitation crée de la valeur économique.

Dans la même ligne, différents contenus peuvent aujourd'hui être mis en « open source » (données, connaissance particulière, marque, ...) avec des niveaux d'ouverture différents (grand public, écosystème de partenaires, collaborateurs, ...) et des modes d'ouverture variés (consultation, modification, diffusion, monétisation, ...). Ces modalités peuvent être encadrées par des contrat-types tels que les licences Creative Commons.

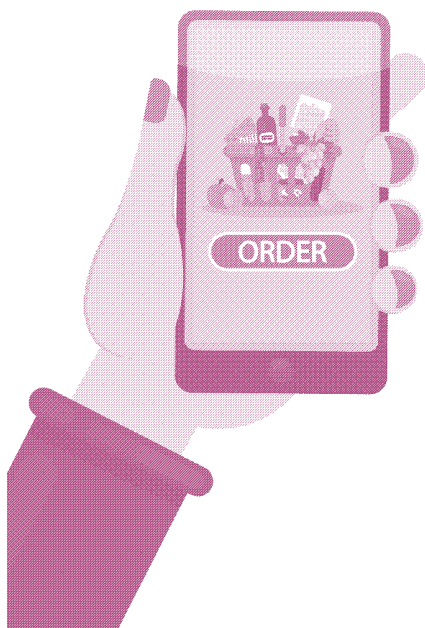
De surcroît, Michel Bauwens a récemment proposé une licence spécifique à la production contributive entre pairs. Cette « licence à réciprocité renforcée » inspirée de la Peer Production License imaginée par l'allemand Dmitry Kleiner, demande explicitement aux usagers des « communs » une contribution (généralement financière) quand l'usage du « commun » est gratuit pour ceux qui contribuent à le créer (les contributeurs). L'émergence de cette logique de réciprocité favoriserait par ailleurs, selon Dmitry Kleiner, un « coopérativisme ouvert » où la valeur serait équitablement distribuée entre contributeurs aux « communs ».

Au-delà de ces quelques exemples de licences, l'encadrement de ces modèles fortement hétérogènes et complexes

se heurte à de nombreuses difficultés. Néanmoins, la médiatisation des affaires ayant impliqué certains acteurs emblématiques de la nouvelle économie (l'optimisation fiscale d'Airbnb, les manifestations de chauffeurs de taxi contre la plateforme Uber, le dépôt de bilan de TakeEatEasy, ...) fera de l'acceptabilité sociétale la pierre angulaire du succès des projets réellement collaboratifs et équitables.

LES QUESTIONS À SE POSER POUR UN BUSINESS MODEL ÉQUITABLE

Pour construire un modèle économique pérenne tout en l'inscrivant dans la logique d'une économie réellement collaborative et vertueuse, nous sommes convaincus qu'il faut intégrer, dès sa conception, des principes d'équité, ou tout du moins considérer certaines questions clés. Celles qui suivent ne sont pas une checklist exhaustive qu'il faut absolument respecter. Considérez-les plutôt comme une source d'inspiration pour construire des modèles économiques collaboratifs plus vertueux.



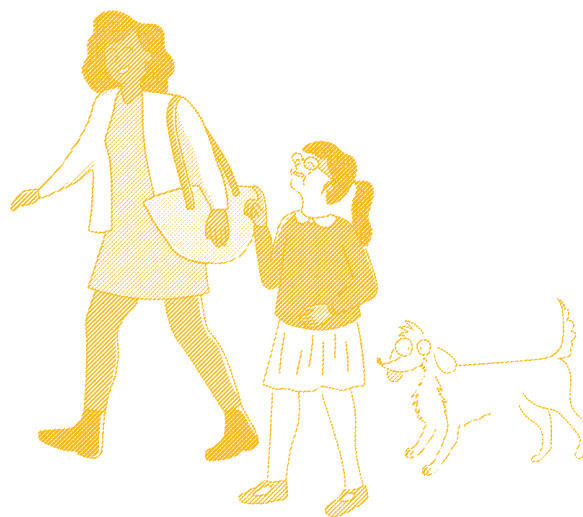
► Q#1 :

COMMENT JUSTIFIER LE MONTANT DE LA COMMISSION PRÉLEVÉE ?

Les modalités de rémunération des plateformes d'intermédiation diffèrent largement entre les différents acteurs existants sur le marché. Quand certains (comme LeBonCoin.com) ont mis en place un système freemium (qui consiste en la vente de services complémentaires quand le service d'intermédiation élémentaire est gratuit), d'autres prélèvent une commission d'intermédiation. Cette dernière s'explique car le développement et la maintenance de la plateforme permettant de garantir sa performance optimale et son ergonomie, conditions nécessaires à l'attraction et la fidélisation d'une masse critique d'utilisateurs, représentent des dépenses non négligeables. Il s'agit d'ailleurs souvent du premier poste dans leurs structures de coûts.

Pour pouvoir juger de l'équité de la commission prélevée, il faut d'abord distinguer trois cas de figures aux nuances spécifiques :

1. La plateforme « désintermédie » un circuit de distribution historique pour amener sur le marché les produits qui auraient pu être distribués dans le circuit traditionnel (ex. la distribution alimentaire pour La Ruche qui dit Oui !)
2. La plateforme crée un **nouveau marché de produits et services alternatifs** permettant de mieux répondre à certaines attentes non satisfaites (ex. l'arrivée d'Airbnb est à l'origine de l'émergence d'un véritable marché de logements en location courte durée qui se substitue partiellement aux hôtels)
3. La plateforme « sur-intermédie » une chaîne de valeur en se positionnant entre la demande finale et l'offre originelle (ex. Booking.com s'est positionnée entre les hôteliers et les voyageurs).



Dans le premier cas, la plateforme propose aux producteurs de s'affranchir en partie d'une chaîne de distribution jugée trop pesante. Qu'il s'agisse de la marge de distributeur très élevée ou d'une chaîne de valeur fortement intermédiée (de nombreux acteurs appliquant chacun une marge d'intermédiation), l'objectif premier de ce type de plateforme est d'accroître la rentabilité des producteurs (par ex. les agriculteurs dans le cadre de La Ruche qui dit Oui !) et de contribuer ainsi à leur développement. La commission prélevée par la plateforme doit donc être nettement inférieure à celle appliquée par les distributeurs traditionnels, et cela même si en outre, les prix proposés sur la plateforme étaient supérieurs à ceux pratiqués par les distributeurs. A titre d'exemple, La Ruche qui dit Oui ! facture aux producteurs (libres de fixer le prix de vente) des frais de service correspondant à 16,7% de leur chiffre d'affaires. Cette commission, qui est redistribuée entre le responsable de la ruche (50%) et la plateforme (50%) est de plus de dix points inférieure à la marge commerciale appliquée en moyenne par les supermarchés¹.

Dans le deuxième cas, il n'existe pas de comparatif « marché » car la plateforme en crée un qui est alternatif. Il est donc impossible de juger si les 20% de commission prélevée par la plateforme Uber ou les 9% - 15% prélevés par Airbnb

(dont 6 - 12% représentent les « frais de service voyageur » et 3% les frais de service hôte) sont justifiés ou non. Dans ce cas de figure, deux éléments semblent à considérer pour juger de l'équité de la distribution de la valeur et se prémunir du risque réputationnel :

- Y-a-t-il complémentarité des marchés ou concurrence déloyale ? Ces acteurs arrivent sur le marché avec de nouvelles pratiques et donc de nouvelles conditions de fonctionnement, souvent jugées avantageuses par rapport aux acteurs historiques. Avant d'invoquer la concurrence déloyale, une analyse de marché peut permettre d'établir si leur existence n'est pas complémentaire à celle des acteurs historiques : à titre d'exemple, Heetch, cette plateforme de chauffeurs particuliers qui a été active en région parisienne entre 2013 et début 2017 avant d'être interdite par une décision de justice, n'était utilisable qu'à des horaires où il y a un manque flagrant d'offre de mobilité nocturne (entre 20h et 6h). Par ailleurs, cette plateforme, dont l'argumentaire s'appuie sur de nombreuses études indépendantes, a démontré que plus de 70% des trajets se faisaient en banlieue et que plus de 80% des utilisateurs étaient des jeunes et des étudiants, ayant un recours très limité aux services de taxi.

- Au cas où l'offre de la plateforme cannibalise une partie significative de l'activité des acteurs historiques, il faut

s'assurer que ce n'est pas également la création de valeur territoriale qui se trouve réduite, voire annihilée. Ainsi, ce n'est pas parce qu'Airbnb a trouvé une possibilité de mieux optimiser les espaces existants par le biais de la mutualisation que l'on peut reprocher à la plateforme d'offrir une proposition de valeur équivalente à celle des hôteliers qui avaient investis énormément dans la construction des infrastructures hôtelières pouvant, pour certaines, être considérées comme inefficaces, voire inutiles. Néanmoins, c'est l'optimisation fiscale, la dérogation aux impôts locaux et aux réglementations dont le respect implique parfois des coûts importants, qui représentent des sources d'un avantage compétitif perçu, à juste titre, comme injuste par des hôteliers.

Dans le dernier cas, la question de l'équité se pose si la plateforme « sur-intermédiatrice » jouit d'une position quasi monopolistique où elle s'est imposée en acteur incontournable. A titre d'exemple, il est devenu presque impossible pour les hôteliers de petites et moyennes tailles de survivre sans qu'ils soient présents sur le site Booking.com qui centralise la demande et l'offre de chambres d'hôtels dans le monde entier. Dans ce cas de figure et pour justifier le prélèvement de la commission, la plateforme doit créer une valeur supplémentaire pour les deux bouts de la chaîne de valeur : les clients et les hôteliers dans le cas de

¹ Marge commerciale sur les fruits et légumes ainsi que la viande était en moyenne de 27% en 2012 (chiffres INSEE : http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref_id=if45)



Booking.com. Autant pour les clients, la proposition de valeur répond à une vraie attente (diversité de l'offre, prix le moins cher, commentaires sur la qualité de l'offre...), les hôteliers qui payent une commission d'intermédiation très élevée² ne se retrouvent pas toujours dans les services de la plateforme qui, contrairement aux messages véhiculés, ne donne pas forcément l'accès à de nouveaux débouchés. Du point de vue macroéconomique, elle ne fait que centraliser la demande préexistante (ne crée pas une nouvelle demande) tout en devenant quasiment incontournable pour les consommateurs et en privant les hôteliers des données générées par les voyageurs. Pour rendre le modèle économique davantage équitable, ce type de site devrait par exemple, notamment dans les zones géographiques où il s'est imposé en acteur incontournable³, intégrer de nouveaux services permettant de contribuer à la résilience des hôteliers : partage des données avec les hôteliers (même anonymisées) sur les fréquentations/les préférences des voyageurs, aide à la prévision des ventes ou à la diversification des activités, etc.

Au-delà de ces questions variables en fonction de la typologie de la plateforme, l'ensemble des trois cas de figure ne

déroge bien évidemment pas aux principes définis plus haut sur la transparence sur la redistribution de la valeur entre les différentes parties prenantes pour éviter l'opacité qui masque bien souvent un accaparement de la valeur.

► Q#2 :

EXISTE-T-IL UN POUVOIR DE NÉGOCIATION OU UNE DÉPENDANCE ET UNE SUBORDINATION DES CONTRIBUTEURS ?

La hauteur de la commission prélevée est un sujet d'équité important comme mentionné précédemment. Néanmoins, la qualité de la rémunération des contributeurs (et donc la « promesse » d'un revenu complémentaire pour ces derniers) dépend *in fine* du montant global et de la régularité des versements. L'évaluation du « juste prix » pour un travail effectué est ainsi un sujet d'équité non négligeable.

A ce titre, La Ruche qui dit Oui ! a adopté une logique où le producteur fixe le prix de vente qu'il juge légitime (en connaissance du taux prélevé par la plateforme pour le service d'intermédiation) tout en étant

attractif pour les consommateurs. Airbnb a également laissé la fixation du prix libre, en confiant à la « main invisible » du marché la tâche d'autorégulation. Pour limiter les risques de spéculation et en cohérence avec sa mission première de permettre le « partage de frais » (et non pas de générer du revenu complémentaire), la plateforme de co-voiturage BlaBlaCar propose aux chauffeurs un « prix recommandé » (calculé grâce à un algorithme en fonction de la distance parcourue). Par ailleurs, même si les chauffeurs ne suivent pas cette recommandation, le prix souhaité ne peut pas dépasser de plus de 50% le montant recommandé. Dans ces trois cas de figure, le « pouvoir de négociation » des contributeurs est important car ce sont eux qui fixent le prix jugé légitime.

La spéculation représentant le principal risque d'atteinte à l'équité (vis-à-vis des consommateurs finaux) – et qui est d'autant plus important dans le cas des plateformes où la pression entre pairs est moins importante (contrairement à la Ruche qui dit Oui ! où les producteurs se rencontrent, les relations entre différents chauffeurs de BlaBlaCar ou les hôtes de Airbnb sont purement virtuelles, avec une pression entre pairs moindre) – un encadrement de la spéculation semble être important.

² « Les commissions représentent entre 12 et 25% de la facture payée par le client, la fourchette est même de 20 à 25% pour les hôteliers indépendants » selon Didier Chenet (<http://www.latribune.fr/entreprises-finance/services/tourisme-loisirs/20130913trib000784900/booking.com-et-consorts-ne-sont-plus-les-bienvenus-chez-les-hoteliars.html>)

³ « Déjà en 2010, 77,7% des internautes déclaraient préférer utiliser Internet pour réserver leur chambre d'hôtel, d'après une étude réalisée par Médiamétrie pour le site de réservation Easyvoyage. Depuis, ce chiffre a toutes les chances d'avoir gonflé, en tous cas les hôteliers ne peuvent plus passer à côté du phénomène sachant que déjà à l'époque 44,9% des clients finalisaient leur réservation sur un site spécialisé dans la réservation d'hôtels plutôt que sur le site de l'hôtel en question. »

Dans le cas de Uber ou de Heetch, le prix de vente est fixé par la plateforme. Dans le premier cas, l'algorithme développé par Uber calcule, en fonction de critères qui ne sont pas publics mais qui permettent de trouver l'équilibre entre la demande (clients sollicitant l'application) et l'offre (nombre de chauffeurs disponibles). Ainsi, ce n'est qu'après avoir accepté une course que le chauffeur Uber apprend le gain qu'il aura réalisé. Ses revenus par heure de travail et/ou par kilomètres parcourus sont ainsi difficilement prévisibles et irréguliers. Néanmoins, malgré cette imprévisibilité, la plateforme exige des chauffeurs le respect de certaines règles (qu'elles soient de l'ordre vestimentaire ou qu'elles portent sur le standing du véhicule). Le respect de ces règles peut être considéré comme légitime pour garantir la qualité de l'expérience client, mais leur existence est symptomatique d'une certaine subordination des chauffeurs vis-à-vis de la plateforme qui ne sont donc pas dans une relation purement indépendante, mais dans un entre-deux entre indépendance et relation salariale, et cela avec l'impossibilité d'influencer

les revenus horaires ni les kilomètres parcourus. A l'inverse, les chauffeurs particuliers de Heetch qui ont également un tarif de course fixé à l'avance sans considération du kilométrage précis, sont complètement libres dans leurs choix vestimentaires et de véhicules, le lien de subordination étant ainsi inexistant.

Suite à de nombreuses contestations des chauffeurs en difficulté financière, Uber a décidé en 2017 d'adopter un dispositif d'aide financière qui est destiné à ceux qui, malgré leur activité régulière n'arrivent pas à avoir un revenu suffisant pour couvrir les frais souvent liés à la subordination décrite ci-dessus (ex. location ou achat du véhicule adapté). Le dispositif qui semble se dessiner garantira un chiffre d'affaires de 4 200€ pour les chauffeurs connectés à l'application pendant plus de 50 heures par semaine⁴.

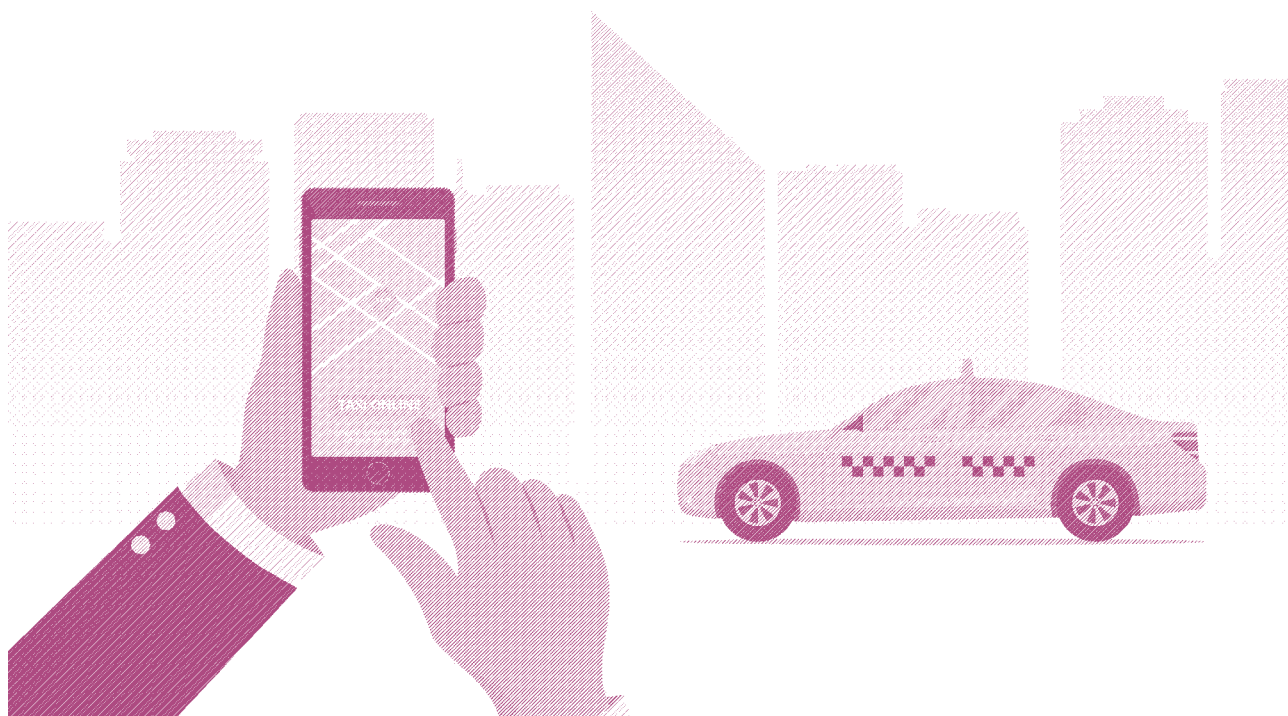
Sur ce volet, la réponse de Uber va dans le bon sens car elle traduit la responsabilisation de la plateforme pouvant générer une certaine dépendance et subordination des co-créateurs de sa valeur.

La vérification du niveau de dépendance et de subordination réelles des contributeurs vis-à-vis de la plateforme (qu'elles soient de l'ordre légal ou seulement économique) est ainsi pertinente pour définir les contreparties et imaginer des services supplémentaires pour les contributeurs, garantissant l'équité et la pérennité du modèle économique.

► Q#3 :

COMMENT ÉVALUER LA CONTRIBUTION INDIVIDUELLE EN CAS D'UNE MULTITUDE DE CONTRIBUTEURS ?

Dans le nouveau modèle industriel de conception et de production entre pairs (qu'il s'agisse de production d'objets physiques, de créations de concepts ou de contenus...), un nombre croissant de projets naissent en étant co-construits par un écosystème large de contributeurs. Capitalisant sur la diversité des capacités des contributeurs et s'appuyant sur les leviers d'open source, la conception et la production



⁴ « Uber propose un chiffre d'affaires garanti aux chauffeurs VTC », article de Lionel Steinmann paru dans Les Echos le 6 février 2017 (disponible sur : <https://www.lesechos.fr/industrie-services/tourisme-transport/0211779336521-conflit-des-vtc-uber-precise-ses-propositions-aux-chauffeurs-2062992.php>)

contributives séduisent de nombreux acteurs économiques pour leur efficacité. Ainsi, même les processus d'innovation traditionnellement gardés secrets sont ouverts aux publics plus ou moins larges qui deviennent co-créateurs de la valeur future de l'entreprise. Par exemple, les codes des logiciels libres tels que celui de Linux sont corrigés et améliorés par des milliers de développeurs volontaires dans le monde, WikiSpeed permet à la communauté engagée de co-concevoir les modèles de voitures pouvant à terme être fabriquées grâce aux plans mis en open source dans des FabLabs de manière distribuée, etc. » par « à terme être fabriquées de manière distribuée dans des FabLabs grâce aux plans mis en open source, etc.

La co-construction de produits ou de solutions n'est pas nouvelle ; les entreprises ont toujours collaboré avec leurs fournisseurs, ont co-développé avec les universités, les instituts de recherche ou leurs clients. Néanmoins, du fait de la pression financière, du recentrage de plus en plus accentué des entreprises sur leurs activités clefs et l'externalisation de celles qui le sont moins, la co-innovation, la co-conception, voire la production contributive deviennent quasiment une norme.

Par ailleurs, avec l'avènement du digital, la nature de la co-création a fortement changé. Les outils collaboratifs facilitent la co-création par une grande multitude de contributeurs qui ne se connaissent même pas entre eux. Le suivi personnalisé de la contribution individuelle de chacun permettant une contractualisation bilatérale entre différentes parties engagées est devenu pratiquement impossible. Cette situation renforce ainsi le risque d'accaparement de la valeur.

L'intégration d'un outil de mesure des contributions individuelles rattaché à un système de rémunérations (qu'elles soient financières ou extra-financières) est nécessaire pour créer un modèle contributif équitable. Il doit être « méritocratique » et tendre vers la reconnaissance la plus juste possible de la « création de valeur » par contributeur. Néanmoins, la question de la valeur d'un « like » ou d'un

commentaire dans un espace dédié à la co-innovation, l'évaluation de l'apport réel d'un contributeur par rapport à un autre étant également impliqué dans la conception d'un projet pouvant à terme générer un chiffre d'affaires conséquent n'est pas chose aisée, d'autant plus qu'une valorisation qualitative de l'apport semble plus équitable qu'une reconnaissance basée sur une approche quantitative (nombre ou longueur des commentaires, ...).

Capitalisant sur la connaissance acquise au sein de Cocoon Projects, l'équipe de cette « entreprise ouverte » spécialisée dans l'accompagnement des « innovations qui ont du sens » a modélisé un concept d'entreprise « liquide »⁵. Cette dernière se caractérise par une très forte adaptabilité et flexibilité et repose sur quatre piliers interdépendants : plateforme de co-création, traçabilité réputationnelle, prise de décisions collaborative et système d'évaluation des contributions individuelles. Ce dernier s'appuie sur l'attribution d'un nombre de crédits à chaque activité (le nombre pouvant évoluer par décision collective). A la fin de cette activité (il peut s'agir à titre d'exemple du lancement d'un produit co-créé), chaque participant distribue des crédits entre contributeurs en fonction de la valeur qu'il/elle estime que chacun a apportée au projet (indépendamment du temps ou de l'effort). La distribution de crédits est virtuelle et anonyme et donne, si le succès économique du projet est au rendez-vous, le droit à la rémunération proportionnelle. Au-delà de cette redistribution de la valeur créée de manière collective, chaque contributeur s'autoévalue, et l'écart entre autoévaluation et attribution finale des crédits est communiqué sur la plateforme de manière transparente. Ainsi, une sous-évaluation ou une surévaluation perpétuelles sont repérées par le collectif et peuvent être corrigées par les pairs lors des prochains projets (d'où le besoin de la traçabilité réputationnelle).

Ce système d'évaluation (pouvant être dans une certaine mesure automatisé) qui confronte l'évaluation collective avec l'évaluation individuelle et qui favorise l'appréciation en fonction de l'apport de

la valeur au-delà de l'effort et du temps est certainement l'un des exemples les plus équitables. Son fonctionnement correct nécessite néanmoins le recours à un nombre de contributeurs suffisamment important ou l'intégration de garde-fous (comme l'anonymat dans les appréciations, la traçabilité réputationnelle, etc.) pour permettre l'objectivation des appréciations forcément subjectives.

► Q#4 :

QUEL NIVEAU D'OUVERTURE DU PROCESSUS DE CO-CRÉATION ET DES SOLUTIONS CO-CRÉÉES ?

Il existe de nombreuses manières d'impliquer des collaborateurs, clients et d'autres parties prenantes externes dans la co-création de nouveaux produits et services, et le niveau d'implication varie d'un simple « bêta-testing » en passant par le crowdsourcing d'idées à la co-conception, voire la co-production des produits et services. Certains challenges dans le cadre desquels les entreprises font appel à la communauté sont uniquement ouverts aux collaborateurs des entreprises (plateformes internes d'innovation participative), d'autres mobilisent des publics spécifiques tels que les designers-créatifs actifs sur eYeka ou des étudiants et start-ups mobilisés par Agorize, ou enfin des publics plus larges (publics souvent attachés à la marque) tels que My Starbucks Idea ou Legoldeas. Les niveaux d'apport exigés varient également d'une simple idée ou commentaire (My Starbucks Idea), en passant par un projet détaillé (Agorize) ou une création graphique élaborée (eYeka), jusqu'au prototype d'un produit pouvant être commercialisé (Legoldeas).

Par ailleurs, la communauté est parfois mobilisée pour challenger les idées et choisir celles qui seront retenues pour la sélection finale. Ainsi, avant de passer devant un comité de sélection interne à l'entreprise, les idées proposées sur la plateforme Legoldeas doivent d'abord recueillir 10 000 supporteurs, contrairement aux créations soumises sur la plateforme eYeka – ces dernières restent confidentielles et ne sont

⁵ <http://www.liquidorganisation.info/>

présentées qu'aux commanditaires (la marque qui a soumis le challenge et qui sélectionne le gagnant).

Enfin, la récompense pour les idées sélectionnées n'est généralement réservée qu'aux gagnants des concours, qu'il s'agisse d'une récompense instantanée (récompense monétaire ou financement du projet dans le cadre des challenges eYeka ou Agorize) ou de l'intéressement sur la valeur générée par le concept imaginé (un pourcentage de ventes du produit issu de Legoldeas est reversé au concepteur).

Ces plateformes accélèrent indéniablement la réussite de certains contributeurs, souvent indépendants, qui auraient du mal à se faire remarquer dans des concours ou appels à projets organisés de manière traditionnelle, dominés par les grands noms de la création ou de l'innovation. Néanmoins, la participation à ces concours nécessite souvent un investissement en temps non négligeable de la part des contributeurs qui se comptent souvent en milliers quand l'appel à projet traditionnellement organisé ne mobilise que quelques compétiteurs dûment présélectionnés.

Trouver la bonne formule pour le triptyque « niveau d'ouverture (aux publics plus ou moins larges) », « niveau d'exigence quant aux livrables attendus » et « niveau de récompenses financière et extra-financière » n'est pas chose aisée. Il s'agit néanmoins d'un prérequis nécessaire à une démarche de co-création équitable. Pour réfléchir à cette bonne formule, trois éléments sont à considérer :

- Les idées soumises permettent-elles d'améliorer la qualité de service pour l'ensemble des contributeurs (My Starbucks Idea) ou s'agit-il d'une campagne de crowdsourcing dont les résultats bénéficient quasi exclusivement à la marque commanditaire (ex. création d'une nouvelle identité visuelle sur eYeka, invention de nouveaux services sur Agorize ou conception d'un nouveau produit sur Legoldeas) ?

- La participation au concours nécessite-t-elle un investissement (notamment en temps) trop important pour les contributeurs ?

- La récompense est-elle destinée uniquement aux gagnants du concours sélectionnés « à huit clos » par le commanditaire du challenge ou d'autres moyens de valorisation sont-ils prévus pour les contributeurs qui n'auraient pas été sélectionnés (ex. visibilité auprès de la communauté des créatifs) ?

Même s'il n'existe pas de plateforme de co-création parfaite, la réflexion par rapport aux questions ci-dessus permet d'intégrer dès la conception du processus (ou de la plateforme) de co-création des modalités qui vont renforcer son équité. Si le commanditaire souhaite faire appel au plus grand nombre, l'investissement des contributeurs ne doit pas être trop important et des modalités de valorisation doivent être imaginées pour l'ensemble des contributeurs. Dans le cas où l'objectif du challenge est davantage stratégique et bénéfique quasi uniquement pour le commanditaire dont l'exigence en termes de qualité des rendus est élevée (nombreuses créations visuelles, description détaillée des nouveaux services à développer, voire un prototype produit) et la sélection des concepts ne se fait qu'à huit clos, un moindre niveau d'ouverture du processus est à envisager (concours avec un nombre de participants limité, pré-sélection de la population cible de contributeurs dans le cadre d'un challenge plus simple comme mentionné précédemment, etc.).

▶ Q#5 :

QUEL NIVEAU DE PARTICIPATION DES CONTRIBUTEURS À LA PÉRENNISATION DES COMMUNAUTÉS ET LA GOUVERNANCE ?

La confiance est centrale sur les plateformes qui mettent en relation des communautés qui ne se connaissent pas. La création de cette confiance passe souvent par différents dispositifs de notation, plus ou moins robustes, dont l'objectif est de contribuer à l'auto-régulation du système. Ainsi, à la fin du séjour sur Airbnb l'hôte attribue une note commentée au voyageur et vice-versa.

« La confiance sera la monnaie du 21ème

siècle » affirme Rachel Botsman, auteur de La montée de la consommation collaborative, et cette dernière a une valeur capitale pour les contributeurs aux plateformes collaboratives. En effet, il est peu probable qu'un voyageur qui a le choix décide de passer son séjour dans un appartement d'un hôte mal noté. Allant plus loin dans la logique d'expérience client maximum, les comptes des chauffeurs Uber dont la note est passée au bout de 200 courses en dessous de 4,5 (sur 5) peuvent être désactivés, avec des conséquences sociales souvent catastrophiques.

Avec l'émergence des agrégateurs de confiance numérique, tels que Famust, qui permettent de regrouper toutes les évaluations (Ebay, Airbnb, Blablacar, ...) dans un seul endroit, la @réputation deviendra l'une des composantes majeures de l'employabilité et de l'accès aux revenus dans l'économie collaborative. Redonner de la valeur à ces aspects de performance individuelle évaluée à l'aune des qualités relationnelles favorise par ailleurs l'inclusion des personnes qui auraient pu avoir des difficultés à prospérer dans des modèles méritocratiques pures où le diplôme et les « hard-skills » pré-déterminent la réussite professionnelle. De ce point de vue, cette évolution est extrêmement positive. Cependant, l'évaluation des qualités relationnelles est davantage subjective et multifactorielle car elle implique des populations diverses avec des attentes différentes et évolutives en fonction de leur contexte externe (un client d'Uber peut être fatigué, en retard ou juste de mauvaise humeur ce qui peut avoir une influence sur l'évaluation qu'il fait suite à sa course). Ainsi, de même que le droit à l'oubli doit assurer qu'une « histoire numérique » ne poursuive l'utilisateur tout au long de sa vie, une conduite temporaire à l'origine d'une @réputation insuffisante ne doit pas devenir un boulet attaché perpétuellement au pied du travailleur indépendant (voire même de l'utilisateur...), rédhitoire aux yeux des plateformes.

Sans remettre en question l'importance et l'intérêt du système des notations des contributeurs qui peut même, comme mentionné ci-dessus, avoir des vertus en

termes de valorisation des « soft-skills », il semble pertinent d'intégrer des modalités qui permettent de nuancer certaines appréciations, sans remettre en question la primauté de l'expérience client. Les trois moyens suivants sont intéressants à explorer :

- Le dialogue contradictoire : Pour déterminer si une conduite inappropriée ou une performance non suffisante doivent mener à la sanction, voire à l'exclusion, l'instauration d'un dialogue avec le contributeur concerné est souhaitable, notamment si l'activité sur la plateforme représente son activité principale. C'est seulement cet échange « humain » donnant à la personne concernée la possibilité de s'exprimer et de défendre son cas qui permettra de juger de la gravité réelle des faits qui lui sont reprochés, de prendre des mesures correctives et d'accompagner et, le cas échéant, de sanctionner.

- L'évaluation multi-acteurs : Quand la majorité des plateformes intègre des appréciations clients, il est intéressant de considérer également la consultation des « pairs » qui connaissent la personne concernée ou la consultation des « pairs indépendants » (ex. d'autres chauffeurs Uber ou d'autres livreurs Deliveroo aléatoirement choisis) pour

éclairer la prise de décision pouvant avoir des effets majeurs sur la personne concernée, telle que son exclusion du réseau.

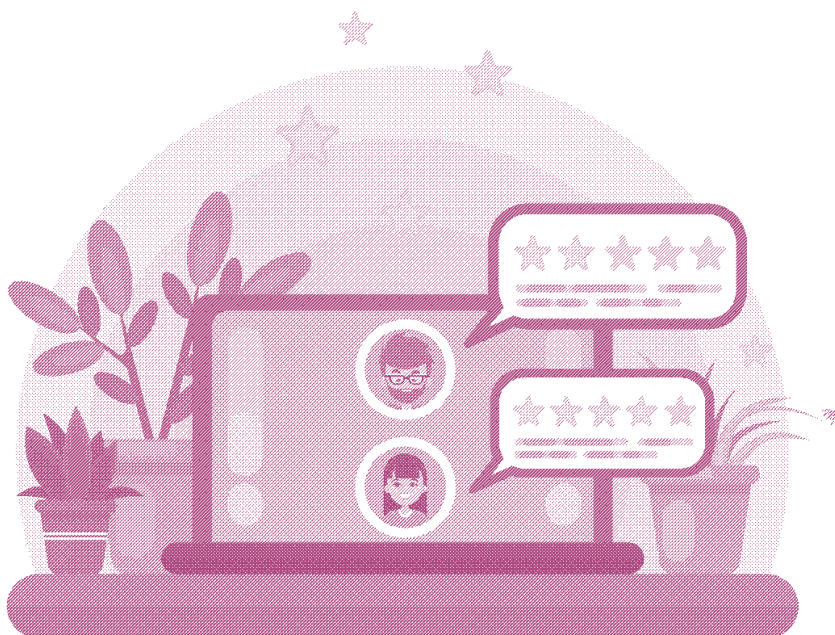
- L'évaluation multicritères : Malgré la primauté de la valeur rattachée à la satisfaction client, d'autres critères objectivables peuvent être intégrés dans l'évaluation globale du contributeur. A titre d'exemple, Blablacar a conçu un modèle robuste permettant de développer la confiance à grande échelle sur des plateformes d'échange entre individus. Intitulée D.R.E.A.M.S., cette méthode permet à Blablacar de réaliser une évaluation des chauffeurs qui va au-delà d'une simple notation (« R » pour « Rated »), en mesurant également leur activité et réactivité (« A » pour « Activity »), leur présence sur d'autres réseaux sociaux (« S » pour « Social »), etc. La confiance ainsi construite s'appuie alors sur des critères variés, croisant des critères subjectifs avec d'autres davantage objectifs.

Il existe donc des modalités permettant aux plateformes de prendre des décisions plus éclairées, en intégrant le dialogue contradictoire, voire l'évaluation multi-acteurs et multicritères. Ces modalités sont d'autant plus cruciales dans le cadre des décisions qui ont un impact important

sur la pérennisation des communautés des contributeurs.

La prise de décision davantage communautaire impliquant les réseaux de contributeurs peut dans certains cas aboutir jusqu'à leur participation au capital de la plateforme – émergence d'un mouvement intitulé « plateforme cooperativisme » en est un exemple symptomatique. Néanmoins, même si l'idée du partage du capital et la collégialité de la prise de décision est pertinente pour certains acteurs établis, il serait erroné de penser qu'il s'agit d'un modèle idéal pour tous les acteurs. Ces modalités pourraient engendrer certaines lourdeurs, rédhibitoires pour les entreprises naissantes qui ont besoin d'agilité et d'innovation permanente pour expérimenter de nouveaux concepts.

Comme dans les questions traitées dans les paragraphes précédents, le cas de la participation des contributeurs à la pérennisation des communautés et la gouvernance ne permet pas une réponse pertinente unique. C'est bel est bien l'interaction entre les différentes composantes du modèle et la cohérence entre elles qui permettront de mettre en place un concept équitable et pérenne.



JUN 2018 LE POINT DE VUE D'IMAGIN'ABLE

décryptage



Imagin'able

24, cour des Petites Écuries
75010 Paris

Tél. : 06 19 21 24 23

contact@imaginableforgood.com

imaginableforgood.com