



# Les plateformes numériques : transformation des écosystèmes, stratégies et management des firmes

Conférence du 1er juin 2016

Le 1er juin 2016, la Chaire Innovation & Régulation des Services Numérique organisait sa troisième conférence sur les plateformes numériques. Les deux premières avaient été dédiées, pour l'une, aux principes économiques qui président à leur développement, pour l'autre, aux questions de régulation que ce développement soulève. Cette troisième rencontre a été consacrée à l'activité économique proprement dite des dites plateformes, aux transformations des écosystèmes qu'elles génèrent, aux stratégies et au management des firmes pour s'y adapter.

Pour traiter de cette question, nous avons reçu **Rémi Maniak**, Professeur à l'Ecole Polytechnique, **Mounir Mahjoubi**, fondateur de "La Ruche qui dit Oui" et nouveau Président du Conseil National du Numérique, **Yves Weisselberger**, fondateur de Snapcar, **Yves Tyrode**, Directeur Digital et Communication à la SNCF, et **Vivek Badrinath**, DGA, Accor Hotels.

## Introduction

Le développement des plateformes, qu'elles soient des plateformes de recherche, d'information, d'échange, repose sur des caractéristiques économiques et des compétences distinctives dans la collecte et l'analyse des données, dans l'information ou la recommandation, ou sur la confiance que les utilisateurs des plateformes leur accordent dans les échanges de biens et services qu'ils réalisent par leur intermédiaire.

Les caractéristiques économiques de ces plateformes ont été formalisées dans les travaux des économistes sur les marchés bifaces. Les effets de réseau et particulièrement les effets de réseau croisés sont des caractéristiques fondamentales de ces plateformes. Le recours aux plateformes pour l'échange de biens et services se justifie par les baisses importantes des coûts de transaction que ces plateformes permettent. En même temps, les structures de prix pour les utilisateurs des plateformes peuvent être très asymétriques d'un côté à l'autre du marché, offrant souvent la gratuité ou l'impression de gratuité pour les consommateurs.

Effets de réseau et économies d'échelle se conjuguent pour voir se constituer de grandes firmes en position forte, voire dominante. Les autorités de concurrence sont sollicitées pour évaluer les éventuels abus de position dominante, les dépendances économiques que les plateformes peuvent

créer, ou les distorsions de concurrence qui peuvent naître des situations fiscales des producteurs qui proposent leurs biens ou services sur les plateformes, ou des plateformes elles-mêmes.

Il reste que la dynamique de développement des plateformes est remarquable et qu'une analyse des activités des firmes elles-mêmes et des changements qu'elles provoquent dans les écosystèmes en place méritent toute l'attention.

### **Rémi Maniak. Professeur à l'Ecole Polytechnique.**

Dans sa [présentation](#), Rémi Maniak propose d'ouvrir les débats sur les effets du développement des plateformes sur l'organisation et la stratégie des firmes, par un retour sur les théories en sciences de gestion et l'analyse d'exemples concrets. Il relève en particulier qu'investir en R&D ne suffit plus pour assurer le développement des firmes, voire leur survie. Elles doivent produire leur propres « virus cannibales », devenir ambidextres. Elles doivent en particulier définir leur positionnement stratégique vis-à-vis des plateformes : intégrer une plateforme existante, construire leur propre plateformes, s'accocier,...

### **Yves Weisselberger - Snapcar. Président de la FFTPR**

Yves Weisselberger est un des créateurs de la plateforme Snapcar, entreprise de VTC. Ce secteur présente bien des caractéristiques présentées précédemment sur les plateformes numériques, à savoir à la fois une rupture technologique et des changements plus organisationnels voire sociétaux. L'industrie du taxi s'est développée sur des concepts anciens, remontant au XVIIème siècle distinguant les voitures de place autorisées à occuper la place publique et attendre les passagers, et les voitures de remise. Cette distinction perdure jusqu'à aujourd'hui. Les entreprises qui composent ce secteur ont été les moins « ambidextres » qui soient (cf présentation de Rémi Maniak), s'étant arc-boutées sur une réglementation débouchant sur une situation de monopole. A Paris, jusqu'il y a peu d'années, non seulement le taxi avait le monopole de tout ce qui consiste à transporter des passagers d'un point A à un point B d'une ville, mais il y avait un deuxième monopole à l'intérieur de ce monopole, à savoir que la Compagnie des Taxis G7 en région parisienne compte 7000 taxis sur les 18 000 au total, auxquels s'ajoutent 3000 Taxis Bleus, appartenant également à G7. Il reste donc peu de taxis indépendants.

A l'origine de Snapcar, il y a l'expérience de KDS (dirigée alors par Yves Weisselberger), dont la fonction était d'aider les entreprises à organiser leurs voyages d'affaires, leurs réservations d'hôtels, leurs voyages aériens ou ferroviaires, la location de voitures. En matière de réservation de taxis, les choses fonctionnaient comme en 1950, c'est-à-dire qu'à l'exception de quelques réservations par Internet, seule marchait la réservation par téléphone, sans utilisation de systèmes de géolocalisation, l'entreprise dominante réalisant des bénéfices importants en capitalisant sur cette situation de monopole.

Les gouvernements successifs ont freiné l'évolution, malgré les rapports officiels sur le secteur des taxis qui se sont succédé. L'Autorité de la concurrence de son côté, a plus récemment joué un rôle positif en cherchant à favoriser l'émergence des nouveaux acteurs. Ce fut le cas lorsque le Conseil d'Etat a fait suspendre puis annuler un projet de décret, sur la base d'un rapport de l'Autorité de la Concurrence, projet qui prévoyait un délai d'attente minimum de 15 minutes entre la commande d'un VTC et son arrivée sur les lieux de la commande.

Tous les ingrédients sont réunis pour discuter de l'émergence d'une plateforme numérique : monopole, régulation, rupture technologique, et même d'une certaine façon, rupture sociétale.

De leur côté, les utilisateurs ont constaté une dégradation très forte de leur expérience qui a vraiment été le point de départ du développement des VTC. Une telle dégradation est le résultat de deux éléments combinés :

- le premier est lié au développement du mobile, de la géolocalisation, du paiement électronique, dont l'industrie traditionnelle ne faisait pas bénéficier les utilisateurs, ces derniers n'en comprenant pas la raison.
- le second, est lié à la dégradation du service lui-même constatée par différents sondages.

Il a été rapidement constaté que utilisateurs voulaient plus de mobile, plus d'intelligence dans le service, le tout rendu possible par l'intelligence des smartphones. Les services de transport en ville touchent au concept de villes intelligentes –smart cities- avec toutes leurs capacités d'automation.

Par ailleurs, les caractéristiques qui déterminent l'adoption forte des services de VTC est le couple disponibilité/prix, c'est-à-dire une forte disponibilité en termes de véhicules avec des prix compétitifs.

Selon un sondage commandé par la FFTPR en 2014, entre 65 et 80% des Franciliens pensaient que l'offre de VTC pouvait être intéressante et complémentaire à celle des taxis et pouvait avoir un rôle positif sur l'environnement et sur l'emploi.

La rupture créée par les VTC dans le domaine du transport urbain est sans doute la plus rapide et la plus violente de deux dernières décennies. En deux ou trois ans, les déplacements en contexte urbains ont radicalement changé. Il y a désormais à San Francisco davantage de VTC que de taxis. Ce n'est pas encore le cas à Paris, mais ça le sera en 2020 et peut-être avant. Il est vrai que cette mutation est particulièrement violente pour une population qui avait un emploi et explique les remous d'aujourd'hui. Mais en France, l'arc a été tendu au maximum en bloquant toute évolution jusqu'à la dernière extrémité. Certes, la question de la lutte des taxis contre les nouveaux services est mondiale, mais le blocage français est plus profond qu'ailleurs. La loi Novelli sur le tourisme (juillet 2009) a donné un peu d'oxygène aux VTC, héritiers des voitures avec chauffeur. Dans le reste du monde, les services de voiture avec chauffeur se sont développés avant même l'émergence des services numériques ; si bien que lorsque sont apparus les acteurs numériques tels que Snapcar, une partie du chemin avait été déjà faite, amortissant quelque peu les conflits.

G7, avec une centrale de réservation de taxis comme système d'intermédiation était déjà, d'une certaine façon une plateforme, même si ce n'était pas une plateforme numérique.

Il y a une idée reçue qu'il n'y a pas de taxis à Paris. En vérité, il n'y en a pas sensiblement moins qu'à Londres ou à New York au total. Mais deux phénomènes se conjuguent à Paris :

- le premier est qu'à Paris, le développement des VTC a été bloqué, par une profession s'arc-boutant sur la réglementation pour interdire toute nouvelle entrée. L'offre à Paris s'en est trouvée asséchée. Le résultat est qu'au total il y a quatre fois plus de véhicules (taxis + VTC) à Londres ou à New York, les 2/3 étant des VTC.

- Le deuxième est lié à l'activité de maraude pour laquelle les taxis sont en principe faits. En réalité, les taxis parisiens stationnent aux aéroports, aux gares ou en station, attendant les commandes venant par les systèmes de réservation fournissant des courses plus rémunératrices. A New York, les taxis font toute leur activité sur les clients qui les voient et hèlent dans la rue alors qu'à Paris, c'est une partie minoritaire de leur activité, renforçant la sensation de pénurie de taxis.

Se rajoute à cette situation un phénomène d'ordre sociétal : les taxis restent chers en France, c'est la catégorie la plus riche de la population qui prend le taxi, alors qu'en Angleterre, c'est le quintile le moins fortuné qui prend le taxi, la concurrence ayant entraîné une baisse des prix. Le niveau de prix des taxis en France a rendu le service inaccessible à toute une partie de la population.

Le rapport Lemoine sur « la transformation numérique de l'économie française (novembre 2014) en citait trois caractéristiques : automatisation, dématérialisation et désintermédiation. Ces trois phénomènes sont à l'œuvre dans ce que vit ce secteur. Au-delà de l'expérience utilisateur, au-delà de la désintermédiation, il y a une formidable optimisation logistique qui est faite par l'existence de plateformes qui géolocalisent les véhicules et font qu'ils peuvent être utilisés de façon extrêmement dense. Cette automatisation, cette optimisation logistique fait baisser les prix. La baisse des prix stimule à son tour l'activité sur un marché incroyablement élastique : c'est aujourd'hui un marché qui est conduit par l'offre. Aujourd'hui, dès que vous mettez des voitures à circuler dans Paris, elles trouvent des clients. Il y aura évidemment une « mise à jour » dans cette évolution, mais aujourd'hui, il n'y a pas de limite à l'expansion.

En ce qui concerne Snapcar, entreprise créée à Paris par deux associés (dont Yves Weisselberger) il a été décidé de s'attaquer plus particulièrement au segment des entreprises (100 entreprises clientes à ce jour), même si Snapcar reste une entreprise généraliste qui a aussi beaucoup d'utilisateurs individuels. Le cœur de la stratégie de Snapcar est d'offrir aux passagers une couche de plus-value supplémentaire d'analyse, de reporting, de capacité de contrôle. Cette combinaison sans laquelle il serait difficile d'exister face à UBER, fait de Snapcar un acteur différent de UBER dont le modèle est davantage basé sur le flux de passagers. L'hypothèse qu'en connaissant bien la gestion des voyages d'affaires, cette composante du déplacement serait gérée par les entreprises comme les autres. C'est un marché potentiel de 30 milliards d'€ (?) en Europe de l'Ouest, ou davantage, personne ne connaissant la taille limite de ce marché tellement il grossit avec l'offre. D'un point de vue logiciel, il y a beaucoup de composantes : les applications mobiles sont la partie émergée de l'iceberg, même si elles sont essentielles. Mais au-delà de ces applications mobiles, il y a les applications de supervision, du back-office,... Il y a beaucoup de technologies dans les services de Snapcar, et la création de Snapcar a d'abord reposé sur la technologie avant de chercher à innover sur le service de transport lui-même vis-à-vis, les créateurs de Snapcar étant « agnostiques » sur la question taxis vs VTC. Il reste que Snapcar se distingue par la transparence des prix, leur garantie au moment de monter dans la voiture, les prix fixés à l'avance n'étant soumis à aucun coefficient multiplicateur.

Enfin, il est important d'insister sur la dimension « utilisateur », cette dimension sociétale qui consiste à mettre à disposition un service qui n'était pas forcément accessible pour tout le monde. C'est peut-être aussi un des secteurs les plus créateurs d'emplois en ce moment. Les chauffeurs ne sont pas salariés. Il s'établit un mode transactionnel des deux côtés de la plateforme qui n'est pas une relation d'employeur à employé, mais qui est une relation commerciale, une relation de

partenariat, une relation d'affiliation. Cela a évidemment des conséquences, mais à court terme, depuis que des acteurs comme Snapcar existent, on estime qu'il a été créé 15 000 emplois au total sur l'ensemble du secteur. En 2015, Snapcar représente 1 500 chauffeurs environ, ce sera environ 3 500 fin 2016 et 6 000 fin 2017. Les acteurs du secteur des VTC sont challengés sur ce point dans la mesure où ce ne sont pas des emplois salariés, mais il reste que des personnes y gagnent leur vie. On estime le potentiel à 70 000 chauffeurs entre 3 et 5 ans.

Q : Quel est le modèle économique de Snapcar et ce modèle n'est-il pas menacé par l'émergence des blockchains ?

R : Pour le moment, les Blockchains sont surtout une innovation dans le mode de paiement. Cela ne change pas radicalement le modèle économique. Un acteur est apparu sur ce créneau en visant les commissions perçues par les plateformes. Mais ces commissions correspondent à des coûts réels : R&D, marketing, coûts opérationnels. Les blockchains n'élimineraient pas ces coûts.

Q : Dans quelle mesure deux plateformes peuvent-elles coexister sur ce secteur, la demande de taxi dépendant du prix (on choisit le moins cher) et de la disponibilité ?

R : Est-on sur un marché du type « winner takes all » ? Il y a certes un avantage à la taille, mais cet avantage est essentiellement un avantage de disponibilité. En revanche, il n'y a pas vraiment d'avantage lié aux économies d'échelle en termes de prix : pour aller d'un point à un autre, il faut toujours le véhicule, toujours le carburant... Il y a des services différents qui peuvent être proposés, il y a des clientèles différentes qui peuvent être visées, il n'y a pas de barrière à l'entrée majeure, si bien que lorsque vous occupez une ville ou un pays, rien n'empêche a priori un autre acteur de rentrer sur le marché et d'offrir ses services. Pour l'instant à San Francisco, il y a UBER et Lyft, et aucun des deux n'a fait disparaître l'autre. Il ne semble donc pas que l'on soit sur un marché du « type winner takes all » conduisant à un monopole.

## **Mounir Majoubi, co-créateur de « La Ruche qui dit oui », Président du CNN**

Au-delà du processus qui a permis de passer d'une idée à l'entreprise, Mounir Majhoubi entend aborder quatre points portant sur la question des plateformes :

- Comment démarrer l'activité ?
- Quel modèle de croissance ?
- Comment se développer au niveau international ?
- Quelle est la « valeur juste » de ce qui fait naître et se développer une plateforme ?

« La Ruche qui dit oui » est née de la rencontre de ses trois fondateurs. Le premier, soucieux pour ses enfants d'une alimentation qui ne dépendrait plus de l'industrie agro-alimentaire a eu l'idée « sur le papier » de réunir en communauté les agriculteurs et des consommateurs. Les deux autres étaient davantage engagés dans le monde numérique et les plateformes en ligne avec la création d'une agence de communication digitale et une agence de e-commerce.

Le concept de « La Ruche qui dit oui » est de faire se réunir les consommateurs au sein d'une communauté locale qui s'appelle « La Ruche » et grâce à cette communauté passer commande chaque semaine directement auprès des producteurs. De son côté, le producteur est en lien avec une Ruche donnée à laquelle il va faire chaque semaine une proposition de vente qui lui garantira un revenu minimum. La communauté reçoit le message et si l'agrégation des commandes individuelle atteint le niveau de la proposition du producteur, la Ruche dit oui et le producteur assure la livraison en toute sécurité s'étant assuré un niveau minimal de vente.

La plateforme a démarré son activité à Paris avec 5 agriculteurs d'un côté et une centaine de personnes de l'autre. La décision a été prise de se concentrer sur la création et le développement de la Ruche parisienne du Canal Saint-Martin. Cette Ruche reste aujourd'hui la plus grande Ruche de France avec près de 2 800 adhérents. Il a été décidé de recruter une personne pour animer cette Ruche, dont l'action a vraiment contribué à créer le modèle de « La Ruche qui dit oui » avec la fonction de la Reine de Ruche, essentielle dans le développement du modèle. Son rôle majeur est celui de la création et de la fluidification du marché. Elle va activement chercher une vingtaine ou une trentaine de producteurs qui s'inscriront sur le site, les accompagner pour expliquer le fonctionnement de la plateforme. Il y a un travail similaire à faire du côté des consommateurs. Les Reines de Ruche, sont à 98% des femmes. Lorsqu'elles s'engagent dans la création d'une Ruche, elles reçoivent un kit de recrutement, des documentations à distribuer, des affiches, des avis, et tout ce qui devrait lui permettre de créer son marché local.

C'est le modèle retenu aujourd'hui pour la création d'une nouvelle Ruche. Dans sa phase de construction, la Reine propose aux producteurs et aux consommateurs de créer une Ruche, avant même qu'elle soit en activité. Elle le sera lorsqu'un seuil en nombre de producteurs et en nombre de consommateurs sera atteint, l'insatisfaction l'emportant d'un côté comme de l'autre si la Ruche est lancée en deçà de ce seuil : pas assez de commandes pour intéresser les producteurs, pas assez de producteurs pour satisfaire les consommateurs.

Il reste que le développement des Ruches a été très lent, avec un développement ruche par ruche. Néanmoins, avec le développement de la plateforme, il a fallu recruter des coaches de Reines pour leur montrer comment créer une dynamique dans la communauté, comment assurer le lien entre les producteurs et la Communauté en particulier pour les producteurs qui souhaitent distribuer leurs produits sur plusieurs Ruches. Il y a aujourd'hui dans les fonctions support, un tiers des salariés qui sont coach de producteurs. La clé du développement de l'entreprise est cette capacité à recruter des Reines de Ruche et à les aider à animer leur communauté.

Le rôle et le statut des Reines de Ruche ont posé énormément de problèmes. L'entreprise a cherché à créer un statut particulier afin de leur permettre de prendre part à l'activité de façon coopérative et de participer à la prise de décision. Mais l'entreprise reste une entreprise privée et donner plus de poids à ces Reines sans lesquelles la communauté n'existe pas, leur donner plus de pouvoir sans que cela se transforme en prise de part dans le capital est très complexe. L'entreprise est à la recherche des bonnes règles de gouvernance. Aujourd'hui, les Reines de Ruche ont un statut d'auto-entrepreneur. Tous les revenus sont partagés avec les Reines : quand la Ruche prélève au total 14% sur les transactions, la Reine en percevra la moitié, c'est-à-dire 7%.

Dans cette phase de croissance, la Ruche n'a jamais fait de publicité payante en ligne, n'a jamais acheté de mots clés, mais elle a fait beaucoup de relations publiques. Et le véritable enjeu de « la Ruche qui dit oui » n'a pas été de recruter des consommateurs, mais de recruter des Reines. La stratégie « d'acquisition » n'a pas été d'acheter des mots clés pour attirer des millions de visiteurs sur le site, mais le contact avec la Reine de Ruche via sa documentation.

La plus grosse Ruche aujourd'hui est située près de la frontière suisse, dans un village où tout autour, tous les commerçants sont fermés. La Ruche est devenue le commerce de détail des 25 villages alentour, celle où il y a les plus de producteurs et le plus de consommateurs.

Le développement international est une phase complexe, et l'entreprise n'a pas encore trouvé la solution. Il ne suffit pas d'avoir un modèle qui fonctionne bien en France : dans aucun pays c'est la même chose et il n'y a donc pas de modèle unique.

On peut d'abord créer une société locale, sous un nom local, avec une stratégie de pas à pas de création d'une Ruche après l'autre. Cette stratégie fonctionne mais l'entreprise se développe lentement, au rythme du développement qu'elle a connu en France, sans réellement avoir profité de l'expérience initiale.

L'autre stratégie consiste à investir massivement, à recruter immédiatement du personnel permanent, à rechercher très activement des Reines de Ruche, quitte à en salarier certaines. Après avoir tenté cette stratégie, le résultat s'avère moins bon avec des Reines de Ruche salariées qui ne connaissent pas la communauté et qui en retour ne sont pas vraiment reconnues par la communauté comme en faisant vraiment partie.

Un modèle intermédiaire est en cours d'expérimentation, fonctionnant plutôt bien au Royaume-Uni. La plus grosse Ruche de Londres est elle aussi située sur un canal, dans le milieu des « hipsters ».

Le dernier point que Mounir Majhoubi a souhaité aborder est celui de la « valeur juste ». « La Ruche qui dit oui » prélève 14% de commission sur les transactions. Est-ce que c'est beaucoup ? Certains disent que c'est une « escroquerie » de la part de La Ruche de ponctionner ainsi 14% de la valeur

créée par les producteurs pour les redistribuer à ses actionnaires. Est-il possible de déterminer une juste valeur de l'activité de La Ruche ? A la base il y a deux façons de déterminer cette valeur : soit on applique au coût réel un taux de marge raisonnable, soit on s'aligne sur les prix du marché de la grande distribution bio, ou raisonnée et responsable, et la marge revient à la Ruche. Dans les activités du type de celles de La Ruche, les choses sont un peu plus compliquées car ces activités se développent sur la base de valeurs qui sont déclarées, que les différentes plateformes qui agissent se veulent absolument transparentes. Il y a un grand débat, y compris chez UBER ou Snapcar sur ce qu'est la valeur juste pour la plateforme alors même qu'il est difficile de savoir ce qu'elles retiennent comme valeur au final. Plusieurs articles théoriques ont été publiés sur le sujet qui semblent dire qu'il faut que le prix permette, dans la durée, d'être bénéfique pour tout le monde. Si le taux de marge est trop élevé, le producteur est à chaque fois en « auto-sacrifice » (sauf si ce marché reste intéressant pour écouler les surplus). Un doute généralisé s'installe autour de la plateforme. Quand par exemple UBER annonce proposer 20% de rémunération au chauffeur, sans diminution de leur marge intermédiaire, cela crée un « choc de confiance » vis-à-vis de la plateforme.

Pour ce qui concerne La Ruche, sur les 14%, il y a selon les moments entre 3 et 4% de frais financiers (encaissement en carte bancaire, puis redistribution, avec une couche de sécurité. Il y a ensuite la rémunération de la Reine, qui doit être juste au regard de son engagement et du temps passé. Cette rémunération est de 7%, ce qui correspond, en fonction du contenu des paniers et de la taille des ruches, à une rémunération située entre 300 et 2 000 € par mois, la fourchette haute correspondant à une très grosse ruche demandant 1 ½ journée ou 2 journées de travail par semaine. Il s'agit plutôt de rémunérations raisonnables. Cela signifie qu'il reste environ 4% pour la plateforme elle-même. La Ruche a fait un exercice de transparence il y a quelques mois sur ce que cette marge permet de faire. Elle ne permet pas de rémunérer les 85 salariés d'aujourd'hui. La « Ruche qui dit oui » est une entreprise en croissance très rapide, qui a levé des fonds à quatre reprises. Même si elle perd encore énormément d'argent, La Ruche est certaine que le modèle à 14% de marge est soutenable sur les années à venir, si elle n'a pas en même temps à financer sa croissance.

Q : Comment s'organise la distribution des produits ?

R : En matière de distribution, la Reine de la Ruche a un rôle fondamental. Elle doit trouver et convaincre les producteurs, elle doit trouver les consommateurs, et elle doit trouver un lieu qui permet d'organiser la distribution : jours et horaires de distribution (à Paris, c'est le samedi matin). Lieu, jour et horaires de distribution font partie de l'identité de la Ruche et restent invariables tout au long de l'année. La distribution s'organise dans les bars, comme pour la Ruche du Canal Saint-Martin, dans les restaurants, dans les jardins, chez les producteurs et pour certaines, dans les églises comme c'est souvent le cas aux Etats-Unis pour ce type d'activité.

Q : pourquoi n'y-a-t-il pas de participation au capital pour les Reines de Ruche ?

R : Les créateurs ont voulu réserver une part de capital aux Reines de Ruche. Mais l'entreprise a levé des fonds plusieurs fois et atteint une valorisation qui contraindrait les Reines de Ruche à acheter leurs parts. Fait-on un prêt garanti par les créateurs eux-mêmes ? Distribue-t-on des actions gratuites ? La réflexion a été complexe et aujourd'hui, il n'y a pas de modèle pour y procéder, et des propositions législatives en ce sens ont été faites mais n'ont pas abouti. La Ruche réfléchit à des modèles alternatifs autour d'un statut de coopérative ou d'association. On pourrait créer une fiction de distribution de dividendes en fonction des bénéficiaires, mais la Ruche ne fait pas de bénéfices.



Q : Après plusieurs levée de fonds, quels sont maintenant les actionnaires ? Les créateurs ne vont-ils pas perdre leur pouvoir ?

R : Les créateurs ont évidemment perdu beaucoup de pouvoir et les trois associés du départ ne sont plus majoritaires. Mais ce qui est important, c'est le développement de l'entreprise, qui a aujourd'hui plus de 100 salariés, est présente dans 8 pays et a une bonne valorisation financière. Avec une approche financière froide, sèche, avoir une petite participation financière dans une entreprise en croissance, c'est très bien aussi. Plus globalement, voir une start-up française qui a grossi très vite, qui fonctionne bien, qui s'étend internationalement, qui crée un marché et pas seulement grandit sur un marché existant, c'est satisfaisant, même si les créateurs ne disposent plus que de 40% du capital à eux trois. Il y a aujourd'hui plus d'une trentaine de partenaires, les plus gros étant des fonds sociaux, solidaires et responsables. Les partenaires ne sont donc pas positionnés sur des objectifs de rentabilité à court terme puisqu'ils doivent eux-mêmes justifier de tels objectifs auprès de leurs propres investisseurs.

Q : La Ruche ne devrait-elle pas sortir des quartiers « bobos » ?

R : Ces quartiers sont parfaits pour démarrer. Mais heureusement avec 1000 ruches en France, on en est sorti... Certes l'entreprise vit comme un échec l'absence de Ruche dans les banlieues. Mais il ne faut pas oublier l'impact social rural. « La Ruche qui dit oui » a permis à des agriculteurs de trouver des débouchés en direct, d'augmenter leurs marges, d'améliorer leur rentabilité en garantissant leurs ventes, en comparaison à la vente sur un marché traditionnel où le taux de perte est bien supérieur.

## **Yves Tyrode, Chief Digital Officer, SNCF**

La SNCF est une grande entreprise, intéressante par sa diversité. En matière de numérique on y trouve ce qu'il y a de mieux, mais aussi ce qui ne s'y fait pas encore, voire parfois ce qui se fait de pire.

Le Chief Digital Officer est rattaché au Président depuis 18 mois. La première chose à faire en matière de [transformation digitale à la SNCF](#) a été de passer beaucoup de temps sur le terrain pour comprendre ce qui s'y passe. En matière de transformation digitale, qui dit plateforme dit changement, et évidemment utilisateur.

Pour les clients, il existe déjà une plateforme assez importante qui est voyages-SNCF.com avec plus de 20 millions d'applications téléchargées et plus de un billet sur deux vendu sur cette plateforme. C'est un bon ratio dans le secteur du e-commerce. Le billet peut être aujourd'hui complètement dématérialisé.

Les premiers utilisateurs de cette transformation digitale sont les agents, c'est-à-dire les 260 000 personnes qui travaillent à la SNCF. Face à la transformation digitale, il y a plusieurs profils dans cette grande entreprise : ceux qui ont compris et qui ont envie, ceux qui ne savent pas faire et parmi eux, ceux qui ont envie et ceux n'ont pas envie. La transformation digitale s'est engagée en prenant en considération ces trois cibles différentes et en mettant en œuvre une méthode assez classique pour les start-up : on lance des initiatives, on étudie celles qui fonctionnent et par itérations successives, on réalise les changements utiles pour les agents. Beaucoup d'agents sont sur le terrain et se retrouvent loin de leur management. C'est le premier problème et le besoin de ces salariés, en matière d'équipement numérique, est d'être en lien avec leurs managers pour que ceux-ci puissent les aider.

Des décisions très concrètes ont été prises dans les six derniers mois, pour accélérer la transformation numérique : tous les conducteurs sont équipés d'une tablette et disposent directement sur cette tablette de l'ensemble des informations relatives à leur prise de poste. C'est un élément de confort important pour les conducteurs et un élément de productivité. Ils reçoivent sur leur tablette l'ensemble des informations sur les fiches de sécurité, les informations importantes sur leur prise de poste, ce qui leur permet de ne plus passer par leur lieu « de résidence » pour prendre ces informations. Certains peuvent ainsi gagner jusqu'à une heure par jour. En sens inverse, le système fait remonter beaucoup d'informations en temps réel.

Les contrôleurs sont également équipés. Au-delà du contrôle des billets, l'objectif est qu'ils disposent sur leur tablette de l'ensemble des documents techniques dont ils disposent dans leur sacoche traditionnelle.

Il y a également 15 000 agents qui travaillent pour la maintenance du réseau. Un des problèmes qui est apparu extrêmement vite après le dramatique accident de Brétigny, c'est la nécessité de faire remonter les incidents directement et rapidement depuis les tablettes. Aujourd'hui, 14 500 de ces agents de maintenance sont équipés. Cette généralisation s'étendra à tous les agents en charge de la maintenance du matériel. Ils recevront automatiquement sur leurs tablettes l'ensemble des opérations à effectuer sur un train dès qu'il arrive en maintenance. Ils font aussi immédiatement leur reporting et leur rapport d'anomalie. Il s'agit là encore de gains de productivité.

Le but est d'avoir déployé des tablettes et des smartphones sur l'ensemble de la population des cheminots d'ici fin 2018. C'est un plan très ambitieux. Il est également prévu de numériser l'ensemble de la documentation technique de la SNCF, soit environ 90 000 documents techniques, représentant par exemple trois fois le fond documentaire de Gallimard. La numérisation de cette documentation technique c'est aussi la numérisation de tout le processus et la création d'une plateforme. Il faut donc produire la documentation, la mettre à jour, la valider sachant qu'un certain nombre d'éléments dans le référentiel documentaire doivent être validés non seulement en interne, mais également par des organes de sécurité externes.

Les développeurs constituent un autre élément extrêmement important. Dans le cadre d'une transformation digitale, la négociation avec les DSI est une question qui se pose immédiatement et en premier lieu, la question du nombre de développeurs. Dans toutes les DSI du monde, c'est en général très peu. En même temps, il ne faut jamais oublier que le cœur du dispositif c'est la technologie qu'il est très important de maîtriser. Or, progressivement, les DSI ont oublié la technologie pour se transformer en gestionnaires faisant d'abord des plans de performance. Il a donc été décidé à la SNCF de créer une plateforme interne pour que les développeurs internes puissent développer des applications de manière organisée et créer ainsi une sorte « d'appstore » interne. Il y a beaucoup de développeurs à la SNCF qui réalisent d'excellentes choses, mais bien que très talentueux, restaient isolés dans leur métier, dans leur région, et les applications qu'ils avaient développées ne pouvaient pas être déployées à grande échelle. Avec ce magasin d'applications, elles peuvent être déployées vers tous les agents.

Deux exemples :

- le premier est une application qui s'appelle « où est ma loco ? ». Dans les centres de maintenance qui sont des sites énormes, beaucoup de trains sont garés, et les conducteurs passent souvent beaucoup de temps à trouver leur locomotive, puisqu'ils ne savent pas où le conducteur précédent l'a garée. L'application guide simplement le conducteur vers la locomotive recherchée équipée d'un GPS. Il s'agit d'une application développée localement et elle est en train de se déployer viralemment partout.
- le deuxième exemple est celui d'une application développée par les conducteurs eux-mêmes pour organiser leur roulement, c'est-à-dire la planification sur 3 mois de leurs prises de service. Pour faire face aux imprévus et aux difficultés qui peuvent toujours intervenir dans cette période, les agents s'échangeaient directement leurs tournées. Un agent a eu l'idée d'organiser les roulements dans le cadre d'un réseau social entre les conducteurs. Cette application qui avait été initialement développée « sous les radars » s'est déployée progressivement avec l'aide de la Direction Digitale pour arriver aujourd'hui, spontanément, mécaniquement, à avoir 6 000 agents qui se sont emparés de l'outil. Cette application est devenue tellement populaire qu'elle est aujourd'hui un outil « officiel ».

La technologie « passe » partout aujourd'hui et pour être efficace, il faut être très ouvert. La SNCF a décidé d'ouvrir très massivement ses données. Il y a un débat sur cette ouverture, mais il faut ouvrir ces données avec toutefois un bon modèle économique. Pour la SNCF, ouvrir ses données, c'est ouvrir ses informations sur les horaires, sur le trafic des trains en temps réel, sur les retards importants ou non, sur les escalators dans les gares,... La SNCF a ouvert aujourd'hui 82 jeux de données derrière des APIs et à ce jour, 2822 entreprises sont connectées à ces jeux de données.

Ouvrir ses données ne peut se faire qu'avec un modèle économique solide parce qu'ouvrir ses données demande une profonde remise à niveau de tout le système d'information. Ce n'est pas la même chose d'ouvrir ses données à l'extérieur au sein d'un écosystème plus complexe qu'une relation client/serveur. Il est mécaniquement nécessaire d'avoir une plateforme, scalable, avec une qualité des données irréprochable. C'est la raison pour laquelle la SNCF a investi de manière significative et coûteuse dans les plateformes d'ouverture de données. Toutefois, s'il est considéré très utile d'ouvrir largement et gratuitement les données aux start-up, il serait en revanche incompréhensible de mettre gratuitement ces données à la disposition des GAFAs. Pourquoi faudrait-il dimensionner les serveurs de la SNCF pour subventionner ces GAFAs ?

Le recours à l'Open Source est une autre dimension de l'ouverture des plateformes. L'informatique de la SNCF est passée très rapidement en Open Source et l'entreprise ne le regrette pas dans la mesure où cela a permis d'aller très vite vers le Big Data. Une « entreprise-plateforme » est une entreprise centrée sur ses données et il faut comprendre et faire comprendre aux salariés et surtout au management que les données constituent le patrimoine de l'entreprise. Ce n'est pas seulement vrai pour les entreprises très dématérialisées comme les banques ou les assurances. Il faut gérer ce patrimoine, le faire fructifier. La SNCF a constitué un gros « data lake » dans lequel sont systématiquement déposées toutes les données de la SNCF. Une équipe de « data scientists » gère l'ensemble de façon intelligente, fait des croisements entre données pour améliorer la performance de l'entreprise. On peut donner deux exemples concrets :

- faire que la qualité de service soit bonne est un point fondamental pour la SNCF, et pour ce faire la première chose à entreprendre est d'éviter au maximum que les problèmes ne surviennent comme par exemple une rupture de caténaire. Dans ce domaine, la Direction Digital a récupéré toutes les données des rapports des agents sur ce type d'incident, les données géographiques, les données de météo, etc, et établi une cartographie de l'ensemble du réseau ferré national représentant 30 000 km de voies, et sur chacun des tronçons, au km près, prévoir les risques de chute d'arbres, de chute de branches, de chute de feuilles cause d'enrayage. Il arrive en effet que les trains patinent lorsque les feuilles d'arbres tombent car les trains d'aujourd'hui sont plus légers que les trains d'autrefois, et en même temps il y a moins de trains de fret lourds qui les écrasaient. Il faut donc savoir quand couper les arbres au bon niveau et au bon moment pour éviter ces problèmes-là. Grâce à l'analyse des données, il a été établi une cartographie utile aux bûcherons pour intervenir plus efficacement. L'ordre de grandeur du coût d'entretien des voies ferrées est de 110 à 130 millions d'€ par an. Il a également été commencé une analyse sur les heurts avec les animaux sauvages pour en localiser les risques.
- le deuxième exemple est celui de l'Internet des objets et de la maintenance prédictive. Il est aujourd'hui possible de mettre des capteurs partout : ils sont moins chers, autonomes en énergie comparativement aux capteurs plus anciens qu'il fallait connecter en GSM pour faire remonter les informations, et disposer de sources d'énergie. Le coût total rendait la chose impossible à mettre en œuvre. Avec des capteurs de nouvelle génération, quasi autonomes en énergie et assez bon marché, remontant des informations de base vers le « data lake », la maintenance prédictive devient possible. Pour les Transiliens, il y a déjà aujourd'hui 200 rames qui sont équipées de capteurs qui remontent 70 000 données par mois à partir desquelles la maintenance prédictive a pu démarrer. Par exemple, à partir des données

calculées avec un accéléromètre et recueillies sur les moteurs des portes des voitures il est possible d'anticiper le changement d'un moteur de porte qui commence à être « fatigué ». les capteurs permettent également de gérer l'ouverture des gares qui fonctionnent 24 h sur 24 et 7 jours sur 7 en Ile de France.

La conclusion sur la transformation digitale à la SNCF est que lorsqu'on entreprend une telle transformation il faut la faire avec les personnes concernées, toutes les personnes concernées, y compris les utilisateurs et en leur faisant confiance. Il y a sans doute aussi une question d'ordre générationnel : la SNCF embauche 8 000 personnes par an, ce qui permet d'amener un peu de sang neuf.

Q : si on compare le transport ferroviaire et le transport aérien, il semble que la SNCF et sans doute les autres compagnies de chemin de fer en Europe concentrent encore une bonne partie des ventes en ligne. C'est une différence énorme par rapport au transport aérien. D'autres ont sans doute aussi envie de donner des horaires ou d'autres services de cette nature. Est-ce qu'à l'avenir les choses vont évoluer ?

R : Le marché de la vente en ligne de billet de train est totalement dérégulé. Depuis longtemps, n'importe quelle agence de voyage qui veut vendre en ligne dispose exactement de la même offre de service que voyages-sncf.com. Le transporteur SNCF propose un contrat de distribution totalement générique, visé par l'Autorité de la Concurrence, de sorte que tous les entrants qui veulent distribuer des billets de train peuvent le faire dans les mêmes conditions que par exemple voyages-sncf.com. Les choses ont été assez différentes dans le transport aérien qui disposait originellement des GDS (Global Distribution System). Dans le ferroviaire, il n'y a pas de modèle GDS, les marges y étant extrêmement faibles. Si les marges dans l'aérien sont plus faibles aujourd'hui, elles ont été plus importantes, laissant potentiellement la place à plus d'intermédiaires. A la SNCF, les marges étaient tellement faibles qu'il fallait trouver un modèle simple dans lequel la SNCF était son propre GDS. Des API sont fournies aux différentes agences de voyage qui sont rémunérées en pourcentage sur la vente des billets de train. Le système diffère d'un pays à l'autre. En Allemagne, des trains qui ne sont pas Deutsche Bahn peuvent circuler mais l'interface de distribution des billets n'est pas ouverte.

Q : Est-ce que la SNCF peut aujourd'hui faire le lien entre l'équipement en digital des agents qui sont au contact des consommateurs et la satisfaction client ?

R : Les deux indicateurs majeurs du succès de la transformation digitale doivent être la satisfaction des clients et la satisfaction des salariés. Il y a eu un débat intense au sein de l'entreprise pour savoir jusqu'où équiper les agents. Mais ce n'est plus possible aujourd'hui pour un salarié qui dispose d'outil performant à titre personnel de ne disposer en arrivant dans l'entreprise que d'outil du siècle dernier. C'est en particulier insupportable pour les salariés les plus jeunes. La décision de la direction a donc été d'équiper largement les salariés sans chercher de retour sur investissement à court terme. Il faut ensuite disposer des applications sur le magasin interne, même si c'est compliqué. Face à une transformation de cette ampleur, tout le monde n'est pas au même niveau. La SNCF a donc constitué sur une plateforme, une communauté digitale interne, avec les personnes volontaires pour faire la promotion du numérique dans l'entreprise. 15 000 personnes se sont réunies spontanément. On peut citer l'exemple d'un conducteur qui a pris l'initiative, en Midi-Pyrénées, de faire de l'information voyageurs sur Twitter directement auprès des clients et a finalement rassemblé 15 000 followers. La réaction traditionnelle de l'entreprise aurait été d'interdire une telle communication indépendante

de la voie hiérarchique, alors même que cet agent était très suivi et très aimé. La Direction Digitale s'est appuyée sur les « Twittos » internes pour définir des règles de bonne conduite. Il se passe donc énormément de chose entre le conducteur qui reçoit beaucoup d'informations et le client final.

Q : Les données rendues publiques par la SNCF intéressent aussi d'autres opérateurs, potentiellement concurrents de la SNCF et qui pourront faire circuler leur train sur les lignes gérées par la SNCF. Est-ce que la SNCF développe des normes internes qui sont ensuite imposées à tout le monde ou est-ce qu'elle est dans l'obligation, par l'Union Européenne par exemple, d'aboutir à des normes communes, à l'issue d'un long processus ?

R : La question de l'harmonisation européenne est absolument clé. Dans le domaine ferroviaire, la France est vraiment en avance. Par exemple, la Deutsche Bahn n'a pas ouvert ses données et n'a pas l'intention de le faire. Elle considère qu'elle a ouvert la compétition au niveau des trains et que sur la circulation de ses propres trains, elle n'ouvrira aucune donnée. Il y a donc un réel problème de cohérence au niveau européen. Ouvrir les données sur la circulation des trains pose moins de problème pour la SNCF qu'ouvrir les données de maintenance. Quelle que soit l'entreprise, ces données sont simplement le patrimoine de l'entreprise. C'est un problème économique et réglementaire et non une question dogmatique. Comment maximiser la valeur générée aux bornes du système.

Q : Si un train est sur le point de créer un incident qui risque de bloquer toute la ligne, est-ce que les données correspondantes circulent ?

R : C'est prévu dans le cadre du 4ème paquet ferroviaire qui permettra l'ouverture à la concurrence pour les trains. SNCF réseau aura des relations très claires avec les différents opérateurs, même si cela ne veut pas dire qu'on ouvrira à tout le monde l'ensemble de ces données. Ce débat-là est fondamental pour l'avenir du digital dans notre pays. L'ouverture des données doit se faire en considérant l'ensemble des paramètres et pas seulement la position de principe que l'ouverture des données, c'est bien. Il faut s'ouvrir massivement, mais avec un modèle économique solide.

## **Vivek Badrinath. Vice-Président, Groupe ACCOR**

Le sujet des plateformes n'est pas vraiment nouveau. Il y a toujours eu des places de marché, des confrontations de l'offre et de la demande, de l'information et des clients. L'émergence du débat sur les plateformes vient du fait que l'Internet baisse le coût d'accès à l'information ; l'Internet et le mobile rendent le coût d'accès à l'information pratiquement nul n'importe où dans le monde. Du côté du client en tous cas, il est possible de fournir gratuitement l'information dès lors qu'on est rémunéré par ailleurs, dès lors qu'il y a un autre côté du marché qui est prêt à vous payer. Il y a aussi des effets d'échelle, des externalités, et tout cela fonctionne bien. C'est le cas dans beaucoup de secteurs. Il y a des plateformes asymétriques qui parlent d'une certaine manière au client, en lui donnant souvent l'impression de la gratuité, et d'une autre manière au producteur. Le producteur a très envie de vendre. Il est en concurrence et il est prêt à payer pour atteindre les clients. On lui fait donc financer des plateformes. Les effets d'échelles sont gérables et les plateformes se développent. Derrière ces plateformes, il y a des données, il y a de l'ergonomie qui contribue à faire baisser énormément les barrières à l'entrée pour le client qui souhaite accéder en quelques clics à l'information qui se trouve sur les plateformes. Les plateformes existent, fonctionnent bien, mettent facilement en relation une offre et une demande. De plus, il y a de plus en plus de monde qui sait en faire.

Dans le secteur hôtelier, et pour un groupe comme Accor, il y a eu trois vagues dans cette évolution, en fait les 3 vagues de la disruption. C'est la raison pour laquelle un groupe comme Accor a embauché un Chief Digital Officer. Ces 3 vagues, exogènes au secteur hôtelier relèvent toutes trois des types de plateformes qui sont venues entamer les modèles d'affaires. Dans l'hôtellerie, ces modèles d'affaires étaient honnêtement assez « ancestraux », dans un secteur au cycle lent où l'essentiel du risque et de l'aléa économique était lié à l'immobilier. Situé au bon endroit, pas trop loin des gares et des aéroports, près des monuments, des lieux avec une certaine notoriété, les profits satisfaisants devenaient réguliers au bout de 10 ou 20 ans, pourvu que les coûts du foncier et les coûts de construction n'aient pas été trop élevés. D'ailleurs, sur longue période, le secteur continue de croître au rythme de 5 à 7%. Il y a donc encore de quoi investir, si l'on est assez habile pour choisir le lieu, assez sérieux dans le recrutement du personnel, avec une bonne capacité à rendre le lieu attractif et à le faire connaître.

La première disruption est venue avec le développement des agences de voyage en ligne. C'était vraiment une économie de place de marché avec l'émergence d'Expedia, de e-booking,... Après une période de foisonnement de ces agences en ligne, il y a eu une période de consolidation. On est là sur un cas de « winner takes all » absolu.

La deuxième disruption correspond à l'arrivée des plateformes de « feed back ». Il s'agit d'une disruption très significative. Un site comme Trip-Advisor détruit d'un seul coup une partie de l'avantage de marque. Par le passé, un voyageur qui recherchait un hôtel à l'autre bout du monde, dans le doute sur la qualité, choisissait un hôtel d'une chaîne doté des standards de confort et des facilités (restauration, TV, ...) prévisibles. Avec Trip-Advisor, on découvre qu'un grand nombre de personnes sont absolument unanimes pour dire que l'hôtel sur la plage est un hôtel superbe, avec un très bon accueil, tout le confort moderne, une climatisation qui fonctionne bien et une nourriture extraordinaire. D'un seul coup, ces offres se comparent. Les investissements considérables qui ont été faits pour que des propriétaires d'hôtels, des franchisés, décident de signer avec un groupe

hôtelier pour mettre son enseigne sur le toit et faire venir des clients que cela sécurise, sont remis en question. Ces plateformes de feed-back ont donc un impact direct sur le modèle d'affaires d'un gestionnaire hôtelier : ce qui était vendu était : « mettez notre enseigne qui parle bien aux clients et les clients vont venir ». Ceci ne sert plus à rien puisque dorénavant ce sont les clients qui racontent l'histoire et qui sont lus. Il n'est plus utile de payer un guide pour être référencé, ce sont les clients qui font gratuitement ce référencement. Le secteur du voyage est un secteur bavard (la moitié des messages sur les réseaux sociaux sont de près ou de loin des messages en rapport avec le voyage, le client, finalement, produit pour vous la transformation de votre image de marque. Il y a donc rééquilibrage des pouvoirs par rapport à des marques qui faisaient de la publicité. La réponse du groupe Accor a été très simple : il faut être bon sur Trip-Advisor, être les plus réactifs pour répondre aux avis qui sont donnés par tous les canaux. Il a été installé dans tous les hôtels du groupe une plateforme d'information qui capte tous les avis, qu'ils viennent de Trip-Advisor, qu'ils viennent de Booking, qu'ils viennent des sondages clients après séjour, qu'ils viennent des réseaux sociaux quand un client quitte l'hôtel en disant qu'il y a fait un excellent séjour ou au contraire qu'il y a perdu beaucoup de temps en salle de petit-déjeuner. Les directeurs d'hôtel font tous les matins un briefing dans la tradition hôtelière et font un plan d'action quotidien pour répondre à ces commentaires et améliorer la qualité. Il faut former les directeurs d'hôtel à porter une attention absolue aux avis des clients et capter ainsi en retour la valeur de ces plateformes de « feed-back ». Le groupe Accor traite plus d'une dizaine de millions d'avis par an pour 300 à 400 000 personnes hébergées toutes les nuits dans les hôtels du groupe.

Le troisième type de plateforme est celui des plateformes collaboratives comme principalement Airbnb. Il s'agit d'une entreprise exceptionnelle, très forte pour un tiers, très « discutable » pour deux tiers. Le Président Directeur Général du Groupe Accor a déclaré à plusieurs reprises qu'il regrettait de ne pas avoir investi dans cette entreprise il y a 5 ans. C'est dire l'estime que le Groupe a pour elle. L'entreprise a ouvert un marché, a réalisé des choses exceptionnelles et fait beaucoup d'argent.

Ces plateformes collaboratives répondent à des besoins forts des clients. Quand on interroge les clients, on se rend compte que ressortent un certain nombre de leviers que l'hôtellerie ne traitait pas bien. Contrairement à l'image de la publicité, ces plateformes ne sont pas uniquement faites pour développer l'amitié entre les peuples, développer la vie locale, apprécier le logeur qui a laissé par pure sympathie une bouteille de vin sur la table. C'est une image d'Epinal. Mais c'est vrai que ça ne se retrouve pas toujours dans l'hôtellerie. Toutefois, malheureusement, cela ne résiste pas à la statistique. Il faut lire attentivement les avis. C'est vrai qu'il y a effectivement des rencontres sympathiques entre un propriétaire qui a envie de rencontrer des gens parce qu'il aime en rencontrer, parce qu'il a le temps ou parce qu'il s'ennuie et des voyageurs qui ont envie de rencontrer des habitants. Mais 70% des clients d'Airbnb disent qu'ils y ont recours parce que c'est moins cher. Il faudra que l'hôtellerie apprenne à vendre des chambres « au lit », parce qu'effectivement, quand on est seul, une chambre avec un lit double, est au même prix que l'on soit seul ou à deux. Il y a ce sujet de vente « au lit » pour voyageur seul qui est au centre du modèle économique d'Airbnb et au moins au cœur de son attractivité. Le Groupe Accor y travaille, développe de nouvelles offres, propose des tarifs,... Au-delà du sujet tarifaire, il y a le sujet du lien, du partage, du partage de la chambre, avec toute l'intermédiation nécessaire pour éviter les problèmes. C'est un sujet intéressant qui reste à traiter. Ces plateformes collaboratives sont dans l'air du temps, dans les attentes, dans ce que certains voyageurs sont prêts à faire. Les voyageurs sont plus ouverts à



l'aventure, plus ouverts à la rencontre et les plateformes les rassurent. C'est la puissance des plateformes comme Airbnb qui permet de faire quelque chose que notre éducation nous interdit de faire, c'est-à-dire aller dormir chez des étrangers, dans un pays lointain, sans savoir qui sont ces gens. Ces plateformes ont cette magie de faire aller dormir chez des inconnus simplement parce qu'un certain nombre de gens y sont déjà allés et que tout s'est bien passé. Le client est plus aventureux, moins centré sur le fait de retrouver à distance la même chose qu'à la maison. Il a même plutôt envie d'y trouver des « sensations » plus « locales » : retrouver la même chambre d'Abidjan à Rio, de la Nouvelle-Zélande à Cincinnati, n'est plus l'attente dominante du marché. C'est le cas pour le Groupe Accor et on le retrouve dans son développement hôtelier de ces dernières années puisque ce sont les marques non standardisées, qui mettent beaucoup plus de « couleur locale » dans leur offre qui attirent le plus de clients. Les clients sont dans le pur paradoxe du voyageur qui veut ressentir le confort et la sécurité du « comme chez soi », mais en n'ayant pas l'impression d'être resté chez soi. AirB&B est le révélateur des attentes des clients et il faut que les hôteliers écoutent, se réveillent et les écoutent.

Il y a aussi l'autre versant de ces plateformes qui est aussi une « machine à faire de l'argent ». Il y a certes le propriétaire sympathique qui laisse une bouteille de vin à son client, mais il y a aussi celui qui a un grand nombre d'appartements à Paris dans chacun desquels il est sensé vous accueillir avec enthousiasme et individualisation... il faut quand même courir beaucoup pour rendre visite à tous ses clients. Cela signifie que cette plateforme induit un arbitrage économique entre louer un studio au mois ou à l'année avec un bail « normal », et le proposer sur une plateforme parce que c'est plus pratique, plus économique, notamment si on économise un peu de taxe, si on arrive à faire une tarification sans impôt direct et surtout, quand on propose quelques dizaines d'appartements identiques de 23,5 m<sup>2</sup>, c'est-à-dire à peu près la surface d'une chambre d'hôtel, équipés tous d'un mobilier standard, cela ressemble à un hôtel, sans la réception, sans la sécurité incendie, sans les normes handicapés, sans les ascenseurs adaptés pour monter au 2<sup>e</sup> ou au 3<sup>e</sup> étage,... Il s'agit d'un arbitrage économique, une niche économique. Dans le discours économique d'un groupe comme Accor, c'est un devoir vis-à-vis des actionnaires de revendiquer de jouer à armes égales. Donc si les plateformes comme Airbnb proposent un concept qui favorise le voyage, développent les rencontres et permettent à des gens qui ne pourraient pas voyager de le faire, à des gens qui souhaitent voyager autrement de le faire, c'est très bien mais il faut que cela se fasse sur un terrain équitable, fiscalement, juridiquement, en termes de normes,... Il faut sinon revoir les conditions et les contraintes qui pèsent sur ceux qui paient des salaires et qui doivent rémunérer le capital immobilier. Avec le développement des plateformes numériques de type collaboratives, on ne peut plus dire que ce genre d'activité c'est de la « brocante ». Les hôteliers ne sont pas en guerre, recherche des seuils pour ce type d'activité, seuils d'abord qu'on ne trouvera pas facilement, et de toute façon fixer un seuil est déjà une erreur car on crée des effets de seuil. Les parlementaires autant que le gouvernement butent sur la question. Les hôteliers ne sont pas là pour lutter contre une initiative individuelle qui consiste à louer la chambre de l'enfant de la famille qui a quitté la maison. Il y a toujours eu des possibilités de dormir chez l'habitant. En revanche, pour celui qui propose quelques dizaines d'appartements via une plateforme, il ne s'agit pas d'une « brocante » sur laquelle on voit très rarement le fisc arriver pour prélever la TVA. Croire que l'on peut parer ces plateformes des atours de l'économie de la brocante en estimant qu'il s'agit de mieux partager les ressources rares, c'est une vue de l'esprit. Il y a un effet d'échelle, un effet considérable, qui permet à certains de bâtir des modèles économiques très rémunérateurs. Il y a une tolérance qui est celle de l'activité non

industrielle, mais quand l'activité devient une activité industrielle, il n'y a pas de raison qu'il n'y ait pas les mêmes règles.

Au-delà de ces questions de relation avec les plateformes collaboratives, il n'y a sans doute pas d'effet « winner takes all » sur cette activité, malgré la présence d'Airbnb et de Home Away, racheté par Expedia et connu sous le nom d'Abritel en France. Ces deux acteurs se sont positionnés sur un modèle de commissionnement au pourcentage. Abritel va sans doute évoluer car lorsque Expedia l'a racheté, ils ont déclaré que le modèle d'Airbnb était plus intéressant car il reposait sur des commissions prises des deux côtés du marché. Y-a-t-il encore de la place aux cotés de ces deux « mammoths » ? Accor pense que oui et après avoir regardé cet espace de la location entre particuliers va tenter sa chance et au-delà de la nécessité de se réformer sur le marché hôtelier, Accor a investi dans trois sociétés. Airbnb a fondé son mode de fonctionnement sur le fait que le locataire et le propriétaire se connaissent, même si parfois le propriétaire est un faux nez. Mais il y a aussi beaucoup de propriétaires et de locataires qui s'en moquent un peu. Les propriétaires n'ont pas forcément envie de rencontrer tous les visiteurs du moment qu'ils ne vont pas saccager leur appartement ou leur maison. De l'autre côté, il y a des voyageurs qui veulent surtout que ce soit pratique et n'ont pas forcément envie d'avoir des échanges avec le propriétaire, avec prise de rendez-vous, etc. Il recherche plutôt la commodité d'occuper un logement, avec un peu de service. En revanche, le fait de loger dans un bel appartement, dans une belle ville, notamment quand on est dans le cadre de voyages en famille où avoir plusieurs chambres adjacentes est moins agréable que d'avoir accès à un appartement bien agencé, fait partie des attentes des clients.

Le premier exemple de société dans laquelle Accor a investi s'appelle Oasis. Cette société a démarré ses activités en Amérique latine, s'est ensuite installée à Miami et s'y est développée. Elle est sur un créneau très particulier de la cartographie hôtelière du groupe Accor : le séjour très long en appartement. Le fondateur de cette société était en contrat d'expatrié à Buenos-Aires, y a loué un appartement, mais s'ennuyait pendant les week-ends et aurait aimé trouver à côté, des courts de tennis, une piscine, un endroit où rencontrer des gens autour d'un verre. Il a élaboré ce concept d'appartements en location assez longue pour des personnes en mission ou des expatriés qui arrivent avant qu'ils trouvent leur propre logement, avec un « club house », qui peut comprendre un bar, un fitness, un restaurant d'hôtel, des services de cette nature, qui, sans être un hôtel « hors les murs » peut permettre à un groupe hôtelier d'y apprendre certaines choses.

Le deuxième exemple est celui d'une société dans le domaine du luxe et acquise à 100%. Cette société vient compléter l'offre du groupe dans le luxe. Il s'agit d'appartements de standing, loués pour des périodes de trois ou quatre jours dans les grandes capitales. En quelques années, cette société est devenue un peu le référent sur le marché. La raison de cet investissement dans le luxe, est que c'est une activité forte en services : ménage, changement des draps, transport, prêt d'un iphone à partir duquel il est possible de contacter un service de conciergerie, un service de renseignements, éventuellement une entreprise de type plombier en cas de problème,... Vu du propriétaire, c'est également un service de haut niveau : quand l'appartement est mis à disposition, l'entreprise prend des photos de l'ensemble, met les affaires sous plastique, et lorsque le propriétaire revient, l'appartement est remis en l'état exact dans lequel il avait été laissé. C'est plusieurs heures de travail et évidemment le service a un prix. Il faut être sur le segment du luxe pour pouvoir financer une prestation de cette nature. C'est une entreprise très professionnelle, très bien outillée, avec d'excellents processus, avec une science organisationnelle certaine.

Le troisième exemple est celui de Square Break. Il s'agit d'une entreprise beaucoup plus jeune, plus petite, une plateforme mi- hôtelière, mi- informatique, sur le segment de la location de vacances (Côte d'Azur, Corse,...), dans laquelle l'investissement du groupe Accor est monté à 49%. L'entreprise contacte les propriétaires d'appartements ou de maisons de vacances désireux de louer pendant les vacances. Elle recherche un « break manager » pour gérer la location, donner et récupérer les clés, s'occuper du ménage, de l'intendance à l'arrivée du locataire. En réalité, ces « break managers » existent souvent déjà comme acteurs indépendants. Il s'agit de les rendre proactifs et sont rémunérés à la commission (50% de la commission totale). Localement, le bouche à oreille fonctionne parfaitement pour trouver de nouveaux logements à louer et faire la promotion de « Square Break ». La puissance de la plateforme ne repose pas seulement sur le fait que l'entreprise identifie bien les produits, qu'elle les gère adroitement et de façon performante économiquement, mais surtout sur le fait que son modèle repose sur des acteurs-entrepreneurs locaux à qui elle apporte un réel service et une rémunération récurrente.

Au total, s'il y a effectivement sur le volet transactionnel un marché assez fermé, il y a encore des choses intéressantes à faire sur le segment des séjours plus long et des séjours de loisir, dès lors qu'il y a des services à proposer parce que dans ce cas-là, la plateforme seule ne gagne pas. C'est la raison pour laquelle Accor a décidé d'entrer sur ce marché.

Le dernier cas d'école qu'il faut traiter est celui des réservations en ligne et du duopole Booking/Expedia. C'est un cas de « winner takes all » assez pur : ils détiennent 90% du marché. Ils ont absorbé les petites plateformes les unes après les autres et gagné des parts de marché. Il se produit sur ce marché des choses étonnantes. Dans beaucoup de secteurs, le numérique a permis de diviser par 10, par 1 000, ou par un milliard, le coût de production et/ou le coût de distribution. Par exemple dans le secteur de la photo, cela coûte 1 000 fois moins cher qu'avant de prendre une photo sur son téléphone, un milliard de fois moins cher qu'avant de la faire parvenir à 1 000 destinataires, qu'à l'époque du film argentique. C'est aussi le cas de la musique où le coût de reproduction et le coût de commercialisation tendent vers zéro. Il y a normalement une partie de cette rente qui retourne soit vers le client, soit vers le producteur, dans un partage certes pas toujours équitable, mais qui se pratique. Si l'on regarde les agences de voyage, c'est-à-dire les boutiques qui auparavant étaient placées en centre-ville, dans les centres commerciaux, avec du mobilier, des personnes pour les faire fonctionner qui connaissaient par cœur les destinations, des stocks de magazines sur papier glacé qui coûtaient cher à imprimer et qui étaient distribuées pour donner envie de voyager, la commission, sauf pour les voyages sur mesure très compliqués à organiser, était de l'ordre de 10%. Sur l'avion, on est passé d'environ 7% à 3%, sur le train entre 3 et 5%, 10% pour une réservation d'hôtel. Sur ces commissions, ces entreprises payent leur loyer, rémunèrent leur salariés, payent leur brochures en papier glacé, la publicité, les promotions, le système informatique pour pouvoir être connectées. Sur Booking et Expedia, qui proposent plus de 500 000 hôtels et réalisent quelques économies d'échelle notamment sur le coût des serveurs, avec des millions de clients et un coût de distribution nul, un coût incrémental pour atteindre un client de plus quasi nul une fois le site réalisé, demandent une commission de 15 à 17%. Il y a donc une dissymétrie frappante entre les gains de productivité réalisés par ces plateformes et le coût de mise en relation entre l'offre et la demande que réalisaient les agences de voyages traditionnelles. Cette mise en relation c'est aujourd'hui la machine qui le fait en quelques secondes avec des bases de données bien faites. La commission s'élève pourtant à 15, 20 ou 25 % pour une réservation dans les hôtels indépendants. Le mécanisme qui conduit à ces montants est l'autre versant de la transparence. De plus, ces taux sont en

augmentation régulière : si vous ne payez que 17%, vous avez moins de réservation que si vous en payez 20. Si bien que l'hôtel accepte d'en payer 20, mais dès que tout le monde paye ce montant, il va falloir payer encore davantage pour sortir du lot. On se situe en fait sur l'enchaînement de deux algorithmes assez « basiques » et qui explique la situation de « winner takes all » :

- le premier est l'algorithme d'enchères de Google. Dans le secteur hôtelier, le « Saint Graal », c'est le mot clé « hôtel à... ». Quand vous misez sur « hôtel à Paris », c'est l'équivalent de la publicité à la TV à la mi-temps du Super Bowl, ou l'équivalent de la pancarte de l'Accor Hôtel Arena : c'est très bien situé. Le clic est cher, comme c'est le cas dans un certain nombre de secteurs comme l'assurance, les voitures d'occasion,... Il s'agit d'un mécanisme d'enchères mais qui n'est pas tout à fait pur et parfait. Cela ne fonctionne pas simplement parce que Booking dépense 1,3 milliards de dollars en enchères sur un chiffre d'affaires de 2,5 milliards. Ce comportement peut être considéré comme proche de la prédation, ce niveau de dépenses pouvant conduire à une éviction des autres plateformes, comme cela pourrait être le cas d'un annonceur qui achèterait tous les panneaux d'affichage de Paris. Il n'y a pas de place pour les petits dans un jeu de cette nature. Le montant final payé par le vainqueur de l'enchère est celui proposé par le deuxième enchérisseur.
- la deuxième étape consiste en une pondération appelée le « quality factor » qui est en principe destinée à veiller à ce que le client, quand il clique sur le lien, trouve un site soit effectivement intéressant pour lui. Il s'agit d'éliminer les sites trompeurs et de les sortir de l'enchère avec un « quality factor » extrêmement bas. Dans la recherche de site de qualité, Google pondère l'enchère par la qualité de votre site : plus votre site est de bonne qualité, mieux il satisfait le client et moins vous avez à payer pour atteindre la même position sur les mots-clés. Il faut toutefois regarder d'un peu plus près le fonctionnement de ce « quality factor ». Si votre site est cliqué, c'est que votre site est bon, votre offre est bonne. Si bien que le « quality factor » joue complètement en faveur de celui qui le stock le plus élevé. Le « quality factor » est une fonction croissante de la largeur et de la qualité de votre offre : c'est-à-dire que c'est la plus grosse plateforme qui offre le plus de chances aux clients de trouver satisfaction. Elle n'a donc pas besoin de payer aussi cher pour être la première dans le référencement. Ce raisonnement est intellectuellement juste et économiquement un peu effrayant, parce que cela pousse au duopole.
- Quand on se place du côté du producteur, c'est le référencement à l'arrivée qui s'applique, c'est-à-dire l'ordre dans lequel s'affichent les hôtels, qui est censé être celui qui répond le mieux à la satisfaction du client. Il s'agit en fait de maximiser le revenu de la plateforme : plus vous payez cher, plus vous êtes haut dans la liste, si vous avez plus de chambres donc plus de chance d'attirer les clients, vous êtes en haut, et si vous proposez un meilleur prix sur cette plateforme, vous êtes en haut. C'est ainsi que ça fonctionne. Les plateformes exigent donc des hôtels une parité de prix, une parité de disponibilité (avoir ce qu'on appelle « la dernière chambre », c'est-à-dire que l'hôtel reste ouvert sur la plateforme tant qu'il y a des chambres) et une parité de produit (c'est-à-dire que l'hôtelier n'a pas le droit de faire une offre différente directement sur son site s'il ne la propose pas sur la plateforme) : tous ces leviers influencent très clairement votre placement sur la page.

Ces deux algorithmes qui s'enchaînent sont assez opaques et il est très difficile de comprendre le mode de calcul du « quality factor ». Sans être dans le jugement de valeur ou sur un mode revendicatif, il s'agit juste de constater que c'est la règle du jeu. C'est la philosophie de l'ensemble de ce système qui conduit à un verrouillage de ces plateformes en position de dominance.

Le Groupe Accor a considéré que la meilleure défense contre la position de ces plateformes était de lancer une place de marché ouverte aux hôteliers indépendants et peut-être de créer un acteur atypique qui n'obéirait pas à ces règles, par choix. Les taux de commission sont 4 points inférieurs à ceux de Booking et d'Expedia, le classement est purement géographique, ou est un classement qualité de type Trip Advisor, un classement objectif. Il n'y a pas de mécanisme de remontée d'un hôtel dans le classement parce qu'il a payé plus cher : il n'y a pas deux tarifs. Il n'est pas exigé de parité de prix, même si, lorsqu'il n'y a pas de parité de prix, notamment entre Accor et Booking/Expedia, il faut ré-expliciter aux hôteliers les raisons de création de la plateforme Accor. Il n'y a pas d'engagement de durée. C'est globalement l'agence en ligne que le Groupe Accor aurait aimé trouver en face de lui. Cette plateforme est donc ouverte aux hôtels indépendants, à des taux de marge qui permettent de ne pas perdre d'argent, même si ce n'est pas les mêmes taux de marge que pour Booking et Expedia. Ce n'est pas la même échelle, pas les mêmes tarifs, mais cette activité repose néanmoins sur un modèle économique qui sera profitable dans deux ans lorsqu'il y aura 5 000 hôtels sur la plateforme. 2 400 ont déjà signé, et 850 sont déjà en ligne. La vision que l'on pouvait avoir de Rome sur accor-hotels.com a déjà changé : là où il y avait seulement deux hôtels, il y en a maintenant 100 de répertoriés et le trafic augmente à l'avenant, les hôtels à Rome commencent à avoir plus de flux et tout à coup, le « quality factor » est devenu meilleur. Après ce démarrage audacieux, le succès à terme de cette plateforme dépendra de la réaction des grandes plateformes en place qui commencent à acheter les mots-clés correspondant aux villes dans lesquelles la plateforme a établi une place de marché. Cette réaction sera peut-être sévère, mais c'est au moins une façon de mieux comprendre ces mécanismes.

Q : Le mécanisme économique qui consiste pour Booking à maintenir sa position dominante en dépensant de très fortes sommes en marketing en particulier sur Google, n'est pas interdit et n'exclut pas qu'un nouvel entrant puisse en dépenser autant. C'est un peu la même situation pour Snapcar vis-à-vis de UBER. Il n'y a pas de protection « transcendante » qui ferait de Booking un leader à vie sur ce segment. Ce mécanisme économique est assez classique et ne paraît pas déloyal par essence.

R : Certes c'est un mécanisme économique standard, mais qui appelle deux questions. Si vous appliquez ce mécanisme économique dans la distribution physique, il y a une régulation pour traiter du déséquilibre entre le producteur et le revendeur. Le produit « nuitée d'hôtel » est hautement périssable. Ni Booking, ni Expedia ne prennent de risque de stock. Il n'y a pas beaucoup de secteurs de l'économie où le revendeur, sans prendre de risque de stock, obtient une rémunération à deux chiffres. Avec un risque de stock sur du périssable, certaines grandes chaînes de distribution ont pu obtenir 20% si vous êtes un petit producteur et 15% si vous êtes un gros. En appliquant très efficacement leur modèle économique, ces grandes agences en ligne sont maintenant en situation de monopole.