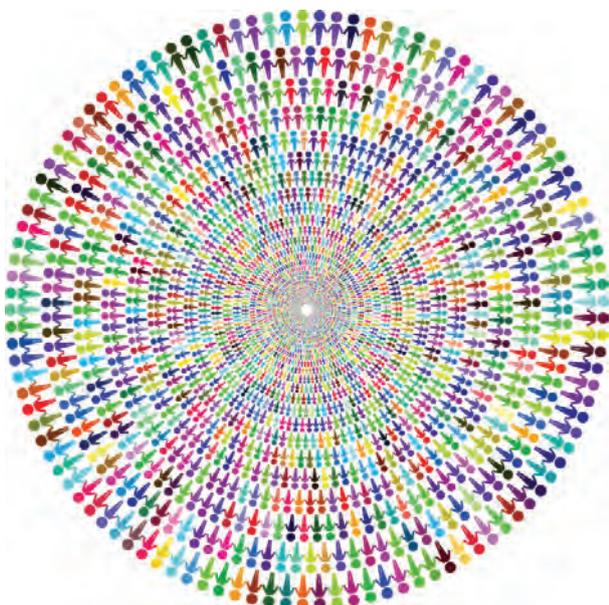


TENDANCES PROSPECTIVES

[ÉCONOMIE]



L'ÉCONOMIE COLLABORATIVE

Décryptage - Questions - Interviews

Émile HOOGE

Ubérisation :
à qui le tour ?

Vers la fin de l'emploi
salarié ?

Comment mieux
partager la valeur créée
par les plateformes ?

Économie collaborative
ou marchandisation
des solidarités ?

À qui profite
le collaboratif ?

SOMMAIRE

DÉCRYPTAGE.....p. 3

L'économie collaborative est morte, vive l'économie collaborative !p. 3

QUESTIONSp. 6

1. De nouveaux modèles économiques aux effets disruptifs p. 6
2. Une révolution du travail ? p. 7
3. Une qualité de service garantie ? p. 8
4. Un autre partage des richesses p. 10

INTERVIEWS.....p. 12

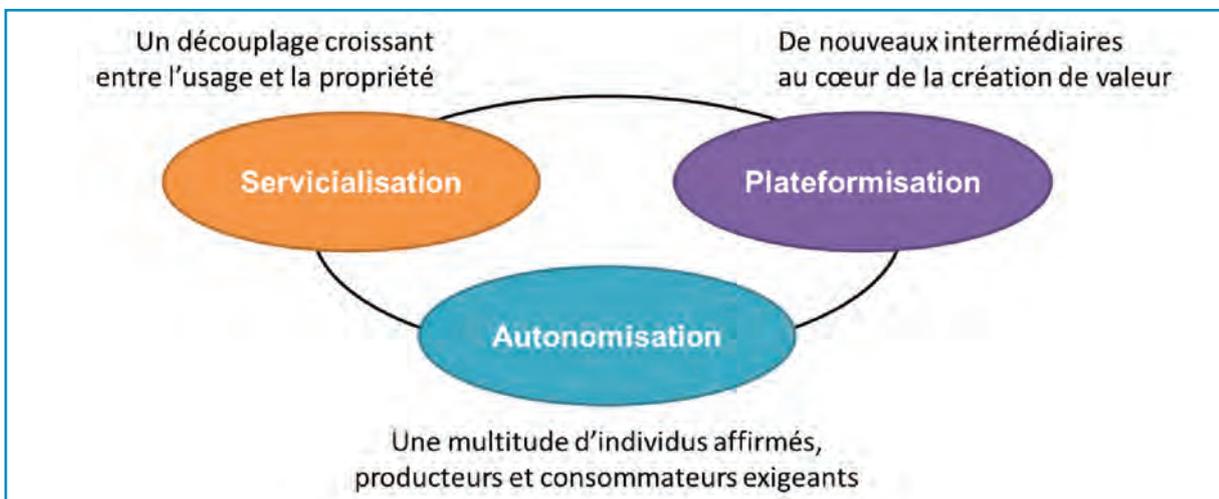
Alexandre FOURTOY, fondateur d'1kubator, structure d'incubation de start-up p. 12

L'ÉCONOMIE COLLABORATIVE EST MORTE, VIVE L'ÉCONOMIE COLLABORATIVE !

Combien d'articles dans la presse, combien de pitches de start-up, combien de rapports de think-tanks ont depuis 2012 mis en scène cette « économie collaborative » ? Ils en ont vanté les bénéfices et le caractère disruptif, mais ils ont aussi parfois pointé ses limites et ses risques. Ce faisant, ils ont souvent profité du flou entourant sa définition et ont tour à tour cité des exemples aussi différents que Airbnb, Uber, *La Ruche Qui Dit Oui*, des supermarchés coopératifs, des plateformes de *crowdfunding*, des Fablabs, Wikipedia ou même Facebook et Google. Cet été 2016, coup de tonnerre ! En même temps qu'était publié le rapport Terrasse, témoignant enfin de l'inté-

rêt du gouvernement pour cette dynamique, le rédacteur en chef de la revue *Ouishare* annonçait de manière un peu provocante que « l'économie collaborative, c'est fini ! ».

En fait, en annonçant la mort de l'économie collaborative, la communauté *Ouishare* abandonnait l'idée d'en donner une définition unifiée et nous rappelait qu'il ne s'agit pas d'un secteur économique ou d'un ensemble homogène d'entreprises qui appliquent un certain modèle d'affaire. Finalement, ce que l'on peut retenir de ces dernières années ce sont trois mécanismes qui convergent pour transformer notre économie :

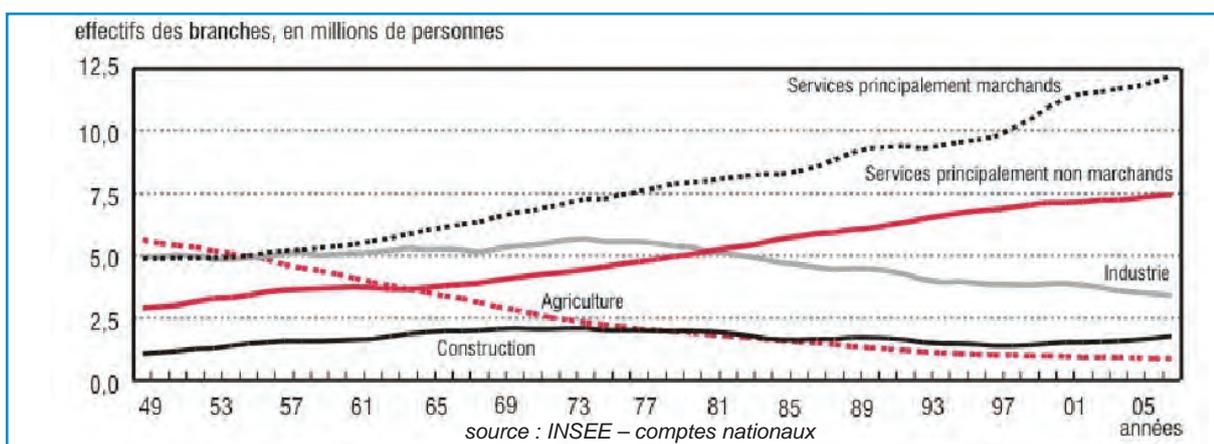


a) Servicialisation : Dans tous les secteurs on assiste à un découplage entre l'usage et la propriété

Au cours des 50 dernières années, l'évolution la plus marquante de l'économie française est la croissance continue du poids des services marchands dans la valeur ajoutée. Il passe de 35 % dans les années 1960 à

plus de 50 % aujourd'hui. Son corolaire est le déclin de l'agriculture (de 10 % à 2 %) et la désindustrialisation (de 25 % à 10 %).

On observe le même phénomène en matière d'emploi :



Ce phénomène s'explique du côté de l'offre par un accroissement de la productivité du travail dans l'industrie supérieur au reste de l'économie qui a rendu possible une hausse modérée des prix. Du côté de la demande, les hausses de revenus sont davantage affectées à la consommation de services que de produits manufacturés.

Structurellement, l'on assiste du côté de la demande des particuliers comme des entreprises à une hausse de la consommation de services grâce à un découplage entre l'usage et la propriété. Il devient plus efficace d'accéder à l'utilisation d'un bien que de le posséder et l'on voit apparaître de nouveaux modèles économiques dits « de la fonctionnalité » : des entreprises vendent de la photocopie plutôt que des photocopieurs, des kilomètres parcourus plutôt que des pneus, de la protection de sols plutôt que de la moquette...

- Christophe Sempels et Jonas Hoffmann, *Les business models du futur : créer de la valeur dans un monde aux ressources limitées*, Pearson Education, février 2012
- Johan van Niel, « Économie de fonctionnalité », in Dominique Bourg et Alain Papaux, *Dictionnaire de la pensée écologique*, Presses universitaires de France, 2015

b) Autonomisation : une multitude d'individus s'affirment dans leurs rôles de producteurs et consommateurs exigeants

De plus en plus d'individus, cette « génération numérique », sentent bien qu'ils ne peuvent se contenter de trouver le sens de leur vie dans une consommation passive de biens toujours plus standardisés. Ils exercent d'abord leur esprit critique en devenant des consommateurs avertis et intelligents. Mais ils se mettent aussi en position de reprendre la main et d'exercer leur pouvoir de création et de production. Certains vont réaliser des vidéos et les poster sur Youtube, d'autres écrivent des articles Wikipedia. Certains rendent service en covoiturant des voyageurs pas assez fortunés pour se payer le train, d'autres arrondissent leurs fins de mois en louant leur appartement sur Airbnb. Certains fréquentent les Fablabs

- Rachel Botsman et Roo Rogers, *What's Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption*, Simon & Schuster, 2010
- Patrice Flichy, *Le sacre de l'amateur*, Seuil, 2010
- Pipame Prospective, *Enjeux et perspectives de la consommation collaborative*, juin 2015

c) Plateformisation : de nouveaux intermédiaires mettent en pratique de nouveaux modèles économiques

À la faveur d'une diffusion massive des usages d'internet et des smartphones, de nouveaux

Ce qui caractérise le mieux la servicialisation de notre économie ce n'est pas sa dématérialisation car la plupart des services incorporent des supports matériels et l'industrie vend de plus en plus souvent des couples produits-services. L'enjeu est plutôt de gérer la simultanéité entre la production et la consommation du service : la valeur ajoutée se situe dans la maîtrise des interactions, des flux, des usages et des relations humaines. Pour cela, au fil des années on a vu se développer le modèle de l'entreprise en réseau avec des agences de proximité, celui du télé-service avec des moyens de communication personnalisés, celui du self-service, celui de la plateforme qui met en relation la multitude des producteurs-consommateurs entre eux (cf. § 3.), et même des robots de services de plus en plus performants grâce aux progrès de l'intelligence artificielle (algorithmes, bots,...).

ou les Repair Cafés, d'autres deviennent auto-entrepreneurs et travaillent comme coursiers sur Deliveroo ou chauffeurs pour Uber. Cette multitude d'individus, interconnectés grâce à internet et à leurs smartphones, développent leurs capacités à devenir tour à tour producteur/consommateurs ou vendeurs/acheteurs, en dehors des institutions économiques classiques que sont le marché et l'entreprise. Ils explorent de nouvelles formes d'organisation, en faisant vivre des communautés organiques, en réinventant le modèle associatif ou coopératif, ou en s'appuyant sur des plateformes numériques (cf. § 3.).

acteurs économiques – les plateformes – sont apparus au cours de la dernière décennie et,

pour certains d'entre eux, sont devenus en un temps record des géants mondiaux. Grâce à leur capacité à collecter et exploiter des données sur l'offre et la demande (big data), ces plateformes peuvent proposer un service de très grande qualité (personnalisé, évalué, géolocalisé, en temps réel...) à un très grand

nombre d'utilisateurs. Elles proposent de nouvelles formes d'intermédiation directe pour échanger des informations, des contenus, des services ou des biens entre professionnels, entre professionnels et particuliers, ou entre particuliers.

1. DE NOUVEAUX MODÈLES ÉCONOMIQUES AUX EFFETS DISRUPTIFS ?

La valorisation des actifs sous-exploités comme nouveau levier de croissance ?

L'un des principaux bénéfices annoncés de l'économie collaborative est la valorisation de ressources sous-exploitées par les modèles économiques classiques : du temps de travail ou des compétences disponibles temporairement, des biens matériels dont les propriétaires n'ont pas forcément un usage optimisé (voiture, outils, électroménager), des biens immobiliers (logement, bureaux, garages) ou même des petits montants d'argent qui peuvent être mis en commun pour former des investissements conséquents (*crowdfunding* ou micro-crédit entre particuliers). En maximisant l'utilité de ces biens et ressources, ces modèles collaboratifs permettent de créer davantage de valeur économique, sans investissement supplémentaire. En outre, ces pratiques permettraient même de réduire l'impact des activités humaines sur l'environnement, en multipliant les usages sans multiplier la production de biens matériels.

Il existe cependant des risques d'effet rebond, c'est-à-dire une augmentation de la consommation totale des ressources qui serait en réalité accentuée par les pratiques collaboratives d'échanges de pair-à-pair. Par exemple, des études sur les pratiques des utilisateurs de la plateforme Le Bon Coin montrent qu'ils achètent souvent des biens d'occasion qu'ils n'auraient pas achetés neufs. De plus, ces utilisateurs parcourent parfois des distances importantes en voiture pour effectuer des transactions et s'échanger des produits, renchérissant ainsi le coût écologique. Même les pratiques, *a priori* vertueuses, de covoiturage font débat : certains des trajets effectués grâce à Blablacar n'auraient peut-être pas été effectués, et la comparaison avec le train en termes d'efficacité environnementale n'est pas tranchée.

L'autre risque lié à la valorisation des actifs sous-exploités est celui d'une polarisation sociale. Dans un contexte de crise qui pèse sur l'emploi et le pouvoir d'achat et qui creuse les inégalités, ce système peut favoriser l'apparition d'un côté du groupe des personnes contraintes de « marchandiser » un grand nombre de prestations, compétences et biens – au point de détériorer leur qualité de vie et de travail, et de l'autre ceux qui peuvent accéder à ces services, pour se débarrasser des tâches pénibles et accéder à des ressources toujours plus nombreuses.

- Damien Demailly et Anne-Sophie Novel, *Économie du partage : enjeux et opportunités pour la transition écologique*, IDDRI, 2014

Qui seront les prochains à se faire ubériser ?

Le terme « uberisation » fait référence à l'entrée en force dans un secteur économique de plateformes qui mettent en relation directe acheteurs et vendeurs, bousculant les modèles économiques des acteurs traditionnels. En fait, ces nouveaux intermédiaires qui veulent ubériser un secteur jouent sur trois facteurs : ils s'attaquent à des monopoles ou des quasi-monopoles qui ne sont pas stimulés régulièrement par la concurrence pour innover ; ils mobilisent la force du numérique pour offrir un service personnalisé à des clients qui sont souvent déçus par une qualité de service dégradée ; ils jouent avec des zones floues ou des brèches dans la réglementation pour proposer des alternatives d'organisation de la prestation. C'est ainsi qu'Uber s'est attaqué au secteur des taxis, qu'Airbnb concurrence les hôtels traditionnels, et que d'autres sont en train de suivre le mouvement comme la livraison, les services à la personne, et peut-être même certains secteurs de la santé, du conseil ou de l'éducation.

Il ne s'agit pas de ruptures technologiques mais de véritables innovations marketing, dans la relation client et dans le modèle économique mis en œuvre. Bien sûr, certaines entreprises « classiques » tentent d'anticiper ce risque d'uberisation, repensent leur mode d'organisation et s'inventent un nouveau rôle d'intermédiaire sur un marché où elles étaient simplement fournisseurs. Leroy Merlin par exemple, anime des communautés de clients pour qu'ils s'échangent des services entre eux de pair-à-pair.

- L'observatoire de l'uberisation : www.uberisation.org/ (par la fédération des auto-entrepreneurs)

Et si la donnée était le nouveau nerf de la guerre ?

La capacité à récolter, stocker et exploiter des données à la fois massives, instantanées et hétérogènes constitue un des piliers du développement des plateformes numériques. C'est grâce à cela qu'elles peuvent mesurer et améliorer les performances de leurs services, personnaliser leur offre, et surtout mieux apparier l'offre et la demande pour satisfaire au maximum ces deux familles d'utilisateurs. Le bon usage des données est un levier puissant pour ces plateformes de l'économie collaborative dans leur course à la masse critique. Leur succès dépend en effet de leur capacité à acquérir rapidement et à fidéliser de nombreux utilisateurs, à faire jouer pleinement l'effet réseau. Plus une plateforme de mise en relation accueille d'offres, plus elle intéresse des demandeurs, ce qui attire de nouveaux offreurs, et ainsi de suite.

En outre, ces plateformes collaboratives recueillent une masse importante de données produites par leurs utilisateurs et ces informations constituent une ressource stratégique majeure pour négocier des partenariats et développer des offres innovantes. Par exemple, dans le domaine de la mobilité, Waze possède de nombreuses informations sur la circulation, les accidents ou les dysfonctionnements sur la voirie grâce aux données générées et échangées par ses utilisateurs. Elle a ainsi pu approcher des grandes villes pour partager ces données et contribuer à offrir un meilleur service à tous les automobilistes du territoire.

- Dominique Cardon, *À quoi rêvent les algorithmes ? Nos vies à l'heure du big data*, Seuil, 2015
- Louis David Benyayer et Simon Chignard, *Datanomics : les nouveaux business models des données*. FYP Éditions 2015

2. UNE RÉVOLUTION DU TRAVAIL ?

L'emploi est mort, vive le travail ?

Les plateformes collaboratives offrent à chacun de nouvelles opportunités pour travailler, pour se constituer un complément de revenu, bref pour devenir un micro-entrepreneur. Elles contribuent ainsi à redéfinir ce que l'on entend par travail : les emplois salariés classiques seront peut-être ainsi remplacés progressivement par des micro-jobbers, slashers, plateformeurs, coworkers et autres auto-entrepreneurs.

Les plateformes permettent un accès facilité au marché du service à la demande pour les travailleurs indépendants par exemple, qui peuvent y trouver un outil flexible de recherche de missions. Les travailleurs accèdent par ces activités à une variété et une liberté d'organisation qui n'existent pas ou peu dans l'emploi salarié. De nouvelles formes de « travail » - au sens de productions de biens et de services issus d'un effort physique ou intellectuel - peuvent être valorisées et rémunérées.

Ce phénomène suscite cependant de nombreuses craintes quant au risque de précarisation des travailleurs, et aux dangers d'une disparition trop brutale de l'emploi qui structure encore notre fonctionnement en société. Pour certains, la mise en concurrence de tous les travailleurs sur une plateforme risque de tirer vers le bas les rémunérations et la qualité de l'emploi. Poussé à l'extrême, le phénomène de division d'un travail en micro-tâches, réalisées par une multitude d'individus indépendants accentue le risque d'aliénation de l'individu par un travail répétitif, peu qualifié et finalement peu autonome. En outre, l'externalisation de certaines activités par les entreprises, auprès d'une multitude de travailleurs « micro-franchisés » peut mener à des situations d'instabilité économique et sociale pour ces individus qui n'ont pas les mêmes droits et protections qu'un salarié classique. Ils supportent les risques liés à leur activité (investissement, incertitude quant à leurs revenus) sans bénéficier ni de la sécurité du salarié, ni du retour sur investissement des propriétaires des plateformes. En ce sens, l'essor des plateformes peut soulever la crainte de voir reculer le statut de salarié et les protections qu'il offre (contrat de travail protecteur, rémunérations et durée du travail fixes, assurance contre les « risques sociaux ») toujours en contrepartie de la subordination à un employeur.

- Conseil National du Numérique, Rapport « Travail, Emploi, Numérique : les nouvelles trajectoires », janvier 2016.
- Silbert Nathalie, *Leboncoin, ce numéro deux du marché du travail derrière Pôle emploi*, Les Échos, 14/06/2016

Et si l'on s'organisait différemment pour travailler ?

Ces nouvelles pratiques de travail bousculent un certain nombre des formes classiques de solidarité et de sécurisation des individus autour desquelles notre société s'est construite : le contrat de travail, les droits sociaux, les organisations professionnelles, la fiscalité,... Pourquoi n'en profiterions-nous pas, collectivement, pour repenser des dispositifs en phase avec le développement de l'économie collaborative ? On aurait par exemple besoin d'inventer de nouvelles formes d'organisations, de nouvelles garanties ou de nouveaux cadres juridiques pour les travailleurs indépendants. Aux États-Unis par exemple, l'organisation Peers.org (« A member-driven organization to support the sharing economy movement. ») propose un accompagnement ainsi que des services d'assurance et de protection maladie pour les travailleurs de l'économie collaborative. L'enjeu est aussi de pouvoir garantir l'accès au logement et aux soins pour les travailleurs qui ne bénéficient pas d'un emploi salarié classique.

Ces mutations ont également un impact sur les lieux qui accueillent ces nouveaux travailleurs, et leurs communautés, en dehors du cadre de l'entreprise : espaces de coworking, lieux publics aménagés pour les travailleurs nomades, logements en réseaux connectés, etc. Ce phénomène interpelle les politiques publiques d'aménagement urbain, les acteurs de la chaîne de production immobilière, ainsi que l'entreprise classique : comment aménager et animer des lieux de travail adaptés ? Peut-être faudrait-il chercher l'inspiration auprès des quelques acteurs qui innovent en la matière pour gérer différentes sortes d'espaces de coworking ou de tiers-lieux. L'enjeu est d'offrir un cadre rassurant mais ouvert qui favorise l'autonomie des individus et qui leur permettent de mieux gérer leurs activités professionnelles en réseau.

- Think Tank « Futur Numérique », *L'entreprise « ouverte » : les nouveaux modes d'organisation à l'ère numérique*. Cahier de Prospective Fondation Telecom, mai 2012
- Antoine Burret, *Tiers-Lieux et plus si affinités*, Éditions FYP, 2015

Comment donner de la valeur au travail gratuit ?

Selon Nicolas Colin et Henri Verdier (2015), le « travail gratuit » de la multitude des internautes devient ainsi le nouvel actif immatériel stratégique pour la compétitivité des entreprises à l'heure de l'économie numérique. Parce qu'elle permet de capter ce « travail gratuit », l'augmentation du nombre d'utilisateurs et de leur intensité d'utilisation constitue ainsi un objectif central des plateformes numériques. Ces deux auteurs en veulent pour preuve les réussites des géants de l'économie numérique qui semblent d'abord fondées sur des stratégies visant à capter la puissance de la multitude. Dans le cas de l'économie collaborative, les grandes plateformes reportent une large partie des coûts et des risques sur la masse des utilisateurs particuliers et professionnels qui ont investis dans des logements et voitures. La captation du « digital labor » offre aux plateformes des gains de productivité massifs car les utilisateurs des plateformes, du simple fait qu'ils les utilisent, deviennent des auxiliaires, bénévoles, de la valeur ajoutée des plateformes.

La question qui est ainsi posée par l'économie collaborative c'est celle de la valorisation de ce travail gratuit. Certains, dans l'entreprise classique, essayent d'apporter des réponses managériales pour redonner du sens au travail. D'autres imaginent des « plateformes coopératives » où les contributeurs sont aussi propriétaires de leur plateforme et tirent un bénéfice de leurs contributions et de la valeur ainsi créée.

- Pierre-Yves Gomez, *Le travail gratuit, enquête sur une disparation*, François Bourin Éditeur, 2013
- Antonio Casilli et Dominique Cardon, *Qu'est-ce que le digital labor*, INA, 2015
- Trebor Scholz, *Uberworked and underpaid, how workers are disrupting the digital economy*, John Wiley and Sons, 2016

3. UNE QUALITÉ DE SERVICE GARANTIE ?

Et si le service public se faisait aussi ubériser ?

Les plateformes peuvent contribuer à l'amélioration de la qualité de vie des habitants, notamment sur deux questions majeures auxquelles font face les collectivités : les questions de logement et de mobilité. Les nouvelles intermédiations et les capacités d'innovation des acteurs de l'économie

collaborative peuvent permettre de dépasser certains blocages liés aux rigidités publiques ou au manque de financements. La capacité de mobilisation d'actifs sous-employés de ces plateformes représente une ressource importante dans un contexte de réduction du budget des collectivités et leurs solutions apparaissent parfois comme des alternatives aux traditionnels investissements dans des équipements ou des infrastructures. Ne pourrait-on pas imaginer un partenariat avec une plateforme de transport à la demande plutôt qu'investir dans le réseau de transports en commun ? Ne pourrait-on pas s'accorder avec Airbnb pour augmenter la capacité d'accueil touristique ? Ne pourrait-on pas s'appuyer sur une plateforme de location de véhicules de pair-à-pair plutôt que d'investir dans une grande flotte de voitures en autopartage ? Certaines villes américaines ont déjà fait ce choix et ont noué un partenariat avec Uber en subventionnant l'accès au service, plutôt que d'investir sur leur réseau de transport. Même si le contexte est différent de la France, cette approche est d'après elles bien moins coûteuse et plus souple.

Pourtant, confier l'exploitation d'un « service public » à une plateforme n'est pas sans soulever quelques problèmes car ces acteurs privés ont avant tout des objectifs commerciaux qui peuvent être différents, voire contradictoires, par rapport à l'intérêt général. En outre cette forme de privatisation des services publics pose aussi des questions démocratiques : quel pouvoir ont les utilisateurs finaux ? Quels rôles pour les élus représentant la population ? Quelle transparence de la gestion des données ? Quelle régulation pour garantir l'intérêt général ? Quelles garanties de continuité ?

- *Les nouveaux acteurs de la mobilité collaborative, des promesses aux enjeux pour les pouvoirs publics.* Institut du Développement Durable et des Relations Internationales (IDDR), Sciences Po Paris, juin 2016
- Isabelle Baraud-Serfaty, Clément Fourchy, Nicolas Ri, *Financer la ville à l'heure de la révolution numérique*, Revue Esprit, 2017.

Est-on tous égaux dans l'accès aux services collaboratifs ?

Si par certains aspects les services collaboratifs peuvent se rapprocher des finalités des services publics, un motif qui différencie nettement les pratiques collaboratives des services publics est l'égalité d'accès au service. Une raison est évidemment l'aspect marchand de ces services, et donc leur critère de rentabilité qui exige de se déployer là où il existe une clientèle potentielle et à fixer leurs prix en fonction de l'offre et de la demande. Mais des formes plus subtiles d'inégalités apparaissent avec ces nouveaux services. Le « surge pricing », par exemple, est un système de tarification individualisée qui adapte les prix en fonction du contexte à chaque instant (offre/demande, concurrence, météo..) et maximise ainsi la captation de la propension à payer du consommateur, favorisant ainsi nécessairement ceux dont le pouvoir d'achat est le plus élevé et décourageant les autres. Les individus fournisseurs eux-mêmes sont en situation d'inégalités fortes, puisque chaque individu dispose d'une capacité différenciée à produire un service ou un bien de qualité, entraînant des effets de cercles vertueux ou vicieux : l'habitant de centre-ville propriétaire d'un bel appartement peut plus facilement louer son bien sur Airbnb et à un prix élevé, qu'un habitant de périphérie aux ressources limitées. L'économie collaborative creuse ainsi, selon certains observateurs, les inégalités patrimoniales. Un autre exemple significatif est celui de la possibilité de choisir, via un système de profils, de commentaires et de notes la personne à qui l'on souhaite « faire confiance » : les statistiques montrent que les conducteurs à « consonance arabe ou musulmane » ont une probabilité plus faible d'attirer des passagers. Les services collaboratifs peuvent finalement venir renforcer et accentuer des inégalités socio-économiques préexistantes au sein d'une société.

- Chrystèle Bazin, « L'économie collaborative est-elle raciste ? », Usbek et Rica, <https://usbeketrica.com/article/l-economie-collaborative-est-elle-raciste> (consulté le 6/01/2017)
- Alexis Aubry, *La prohibition des pratiques discriminatoires face à l'émergence de l'économie collaborative*, La Revue des Droits de l'Homme, janvier 2017, <https://revdh.revues.org/2826>

A-t-on besoin de nouvelles garanties de qualité ?

Les pratiques collaboratives prennent de plus en plus de place et la question de leur régulation pour garantir une qualité de services aux usagers se pose. Si pour l'instant les formes « d'autorégulation » par les usagers sont plutôt fonctionnelles, on a vu qu'elles présentent

certaines limites, vis-à-vis desquelles la puissance publique peut tenir un rôle : réglementation sur la concurrence et la fixation des prix, lutte contre les pratiques discriminatoires, labellisation, normes de sécurité...

La notion de « confiance » dans l'économie collaborative repose souvent sur les notes et commentaires laissés par les autres usagers qui représentent des formes de garanties. Cependant, des affaires récentes d'accidents domestiques dans le cadre de location Airbnb ont montré les limites de la « qualité » de service et de la garantie qu'apportent les systèmes de notations entre utilisateurs : s'ils peuvent juger d'un comportement, d'une apparence ou d'une prestation ponctuelle, ils n'ont pas les compétences de déterminer les conditions générales dans lesquelles doivent s'inscrire l'échange, par exemple le respect de normes d'hygiène et de sécurité. Par ailleurs, ce système de notation, par son aspect subjectif et intransigeant, peut représenter une pression importante sur les travailleurs, dont le revenu dépend des appréciations individuelles de chaque client. Un commentaire négatif peut rapidement exclure un utilisateur d'une plateforme, qu'il y soit fournisseur ou client, et ainsi le priver d'une source de revenu importante, ou d'un service dont il avait besoin, sans autre forme de procès.

C'est pourquoi des initiatives commencent à émerger pour organiser la gestion de cette confiance entre utilisateurs dans l'univers des plateformes collaboratives. Traity, par exemple, propose un indicateur de réputation lié à l'individu, indépendant des plateformes mais valable sur chacune d'elles. Cette société vient aussi de lancer un système d'assurance multiplateforme pour garantir spécifiquement les échanges de pair-à-pair, quel que soit le service collaboratif utilisé.

La puissance publique pourrait aussi jouer un rôle via des labellisations pour que les usagers accordent leur confiance à une plateforme, et pour assurer que l'échange se réalise dans un cadre légal, protecteur pour chaque partie et avec des risques réduits.

- Black Mirror, saison 3, épisode 1 « Nosedive », (2016)

- Journal du Net, « La note du client, une épée de Damoclès », www.journaldunet.com/ebusiness/tourisme/chauffeurs-uber/le-stress-de-la-note.shtml

4. UN AUTRE PARTAGE DES RICHESSES

Où va la richesses des plateformes?

La question de la « captation » de la valeur par les « barbares » du numérique est importante. Cette captation prend différentes formes. Il peut s'agir des prélèvements effectués sur la richesse créée par les utilisateurs, par exemple les commissions, dont les montants sont décidés unilatéralement par l'entreprise, par exemple l'augmentation des tarifs Uber ou des commissions Blablacar. La valeur générée localement par les utilisateurs est en général captée par la plateforme, là où se trouve son siège, plutôt que d'être réinvestie localement. De même, la fiscalité est souvent peu adaptée et les impôts sont payés dans le pays du siège, qui n'est pas choisi au hasard...

Ces nouvelles formes d'échange viennent par ailleurs concurrencer les entreprises locales, et représentent une véritable « disruption » dans un domaine. Si les opportunités commerciales soulevées par les plateformes, via le e-commerce ou l'exportation, représentent aussi des avantages pour les entreprises locales, la question du bilan consolidé entre bénéfiques pour le territoire et effet récessif reste posée.

Le gouvernement français lui-même constate que la délocalisation des bénéfiques générés « porte préjudice à tous les secteurs de l'économie et que l'urgence d'instaurer de nouvelles règles constitue non seulement un enjeu de recettes fiscales pour l'Union mais également un enjeu de souveraineté ». (Rapport Colin et Collin, 2013)

- Nicolas Colin et Pierre Collin, *Rapport sur la fiscalité du secteur numérique*. Ministères de l'Économie, des Finances et du Redressement Productif, 18 janvier 2013

- Pascal Terrasse, *Rapport sur le développement de l'économie collaborative*. 2016

Comment protéger la valeur créée ?

Le domaine des plateformes de l'économie collaborative rassemble des modèles de création de valeur multiples et parfois antagonistes. L'on peut faire une première distinction entre des modèles marchands, comme Uber où des chauffeurs vendent un service, et non-marchands, comme

Blablacar qui propose simplement un partage des frais entre automobilistes et passagers. Une autre distinction oppose des modèles à finalité de profit, ce qui est le cas de Blablacar puisque la plateforme se rémunère en prélevant une commission sur les transactions, et des modèles non-lucratifs, comme celui des « communs » et de Wikipedia par exemple.

Ces « communs » constituent une forme originale de partage de la valeur : les ressources matérielles ou immatérielles sont gérées par une communauté de personnes, qui définit les règles d'utilisation et d'exploitation de la ressource et la protège contre des formes d'appropriation privée. L'avènement du numérique a favorisé une réapparition de ces formes d'organisation très anciennes, grâce à une facilité de mise en relation de larges communautés d'individus et à la baisse de coûts de diffusion des connaissances et des contenus.

Face au constat d'une forte centralisation de la valeur créée par les grandes plateformes actuelles, de nombreuses réflexions autour de l'équitable partage de la valeur des plateformes et du numérique en général existent, et donnent lieu à des propositions variées pour définir un revenu « juste », dans un contexte où les activités salariées sont de moins en moins considérées comme les seules sources de création de richesse, où les tâches sont progressivement automatisées et où la production est de plus en plus de nature immatérielle, sous formes de connaissances partageables : ces réflexions ont notamment donné naissance à des propositions telles que le revenu de base, préconisée par le Conseil National du Numérique, et le revenu contributif, proposé par le philosophe du numérique Bernard Stiegler.

- CNNum, *Travail, Emploi, Numérique : les nouvelles trajectoires*, « Faut-il décorrélérer revenus et travail ? » (p.64), janvier 2016
- Bernard Stiegler, « Je propose la mise en place d'un revenu contributif qui favorise l'engagement dans des projets », *Le Monde*, novembre 2015, www.lemonde.fr/emploi/article/2015/11/17/bernard-stiegler-je-propose-la-mise-en-place-d-un-revenu-contributif-qui-favorise-l-engagement-dans-des-projets_4812202_1698637.html

Vers une marchandisation des solidarités ?

Les valeurs promues ou véhiculées par les pratiques de l'économie collaborative sont aussi variées que les modèles économiques sur lesquels se basent les échanges : gratuité, don contre don, échanges entre pairs, mutualisation de ressources, etc.

Sur de nombreuses plateformes, y compris celles qui gèrent des échanges monétisés, on observe le développement de relations conviviales et de confiance. Blablacar pour le covoiturage illustre bien ce phénomène et fait renaître le traditionnel auto-stop. Selon leurs enquêtes, un passager accorde davantage sa confiance à un conducteur « labellisé » par Blablacar qu'à un ami Facebook, à un voisin ou un collègue de bureau.

Pourtant, dans bien des cas les échanges pratiqués peuvent entraîner une forme de « marchandisation » à outrance des relations sociales et des solidarités : on vend ou on loue des objets qui dans un autre contexte auraient fait l'objet d'échanges gratuits, de prêts ou de dons. Alors, cela s'apparenterait davantage à une « extension du domaine du consumérisme » qu'à un nouveau modèle collaboratif et solidaire !

Ainsi, si les promoteurs de l'économie collaborative rêvent de révolutionner les modes de production et d'échange, sur le principe d'une confiance et de valeurs partagées, les plus grandes plateformes présentes sur le marché aujourd'hui demeurent des entreprises à but lucratif et leurs utilisateurs sont souvent des « homo economicus » bien plus que des « homo collaborans ». Certains observateurs insistent bien sur l'importance d'une distinction entre cette « économie collaborative de plateformes » et des formes alternatives plus proches des communs ou de l'économie sociale et solidaire.

- Christophe Lefébure, « Le capitalisme a tué l'esprit de l'économie collaborative », *Les Échos*, 2 mai 2016,
- Philippe Moat, « L'extension du domaine du consumérisme », entretien revue *OuiShare*, 1^{er} septembre 2016,
- Michel Bauwens, « Uber et Airbnb n'ont rien à voir avec l'économie de partage », *Le Monde*, 25 juin 2015



“Je crois beaucoup que Lyon a juste la taille qu’il faut pour constituer la base arrière propice au développement de market places.”

Alexandre FOURTOY, fondateur d’1kubator, structure d’incubation de start-up (itw février 2017)

On entend beaucoup parler de l’impact mondial de quelques grandes plateformes de l’économie collaborative, d’Uber à Airbnb. Pensez-vous qu’on verra une plateforme de ce genre naître à Lyon et avoir autant succès ? Est-ce que tous les facteurs sont réunis ? Les entrepreneurs, les capacités de financement, les dispositifs d’accompagnement,...

Je rencontre beaucoup d’entrepreneurs qui veulent créer une « market place », qui veulent mettre en relation des gens qui proposent un service avec des gens qui consomment ce service. Mais beaucoup de ces projets échouent car ce rôle d’intermédiaire n’apporte pas forcément beaucoup de valeur et il est difficile à défendre. Pour qu’une *market place* arrive à percer, il faut vraiment qu’elle ait une forte valeur ajoutée aux deux bouts de la chaîne.

La toute première source de valeur, assez basique, c’est d’offrir un endroit dans lequel les gens se mettent en relation, alors qu’il n’y en avait pas. Mais aujourd’hui cette simple capacité de mise en relation est de valeur quasi nulle parce qu’il existe déjà une multitude d’outils gratuits pour trouver des services. *Google Search*, notamment, permet de répondre à énormément de besoins. Le deuxième type de bénéfice que peut apporter une plateforme, c’est de regrouper un nombre important de fournisseurs et de clients. Il faut que les utilisateurs se disent « si je poste sur cette plateforme je vais trouver facilement des clients », et réciproquement « comme il y a beaucoup de clients sur cette plateforme, tous les meilleurs fournisseurs seront là ». Bref, une telle plateforme entretient un cercle vertueux où l’offre attire la demande, qui attire davantage d’offre, et ainsi de suite.

C’est l’enjeu de double masse critique auquel toutes les *market places* sont confrontées : **il faut suffisamment de fournisseurs pour devenir une référence et attirer des clients, et suffisamment de clients pour que les fournisseurs jugent intéressant d’y aller**. Cette double masse critique est compliquée à obtenir, car il faut bien démarrer... En général, c’est pour cela que les *market places* se spécialisent et visent une densité d’offres et de demandes sur un marché ou un segment. Mais ça reste un métier difficile.

Selon vous, est ce que ça a du sens de se concentrer sur un marché local pour développer une plateforme ?

Pour réussir une plateforme il faut toujours une masse critique, ce qui n’est pas le cas de l’e-commerce, et la spécialisation est une bonne manière de l’atteindre. Cette spécialisation peut être sectorielle ou territoriale, les deux cas de figure sont possibles. Mais le choix d’un territoire particulier plutôt qu’un autre pour démarrer n’a pas vraiment d’importance. C’est la valeur ajoutée qui compte, et donc la capacité de la plateforme à atteindre une double masse critique. **Il n’y a pas de raison qu’un service d’intermédiation ne puisse pas naître à Lyon, ou dans n’importe quelle autre ville d’ailleurs**. Donc pour répondre à la question « Est-ce que Lyon pourrait demain donner naissance à un Airbnb ou un Blablacar ? », et bien je dirais que ça n’a rien à voir avec le lieu ! Au contraire, les spécificités du digital font que ces produits peuvent naître n’importe où, et que leur implantation géographique ne change pas grand-chose à leurs chances de succès.

Alors pourquoi est-ce que les grandes plateformes qui ont du succès naissent toutes au même endroit, dans la Silicon Valley et pas à Lyon ?

Le problème ce n'est pas Lyon, c'est la France, c'est l'Europe. Les États-Unis constituent un territoire très propice pour le développement de *market places*. D'abord, je pense tout simplement que c'est dû à la taille critique du marché global : une plateforme aux États-Unis c'est une seule interface, une seule monnaie, un seul système de paiement, et l'on peut toucher un marché de très grande taille. C'est le cas pour les *market places* comme pour toute autre offre de produits ou de services. En outre, la pression concurrentielle est plus forte en Europe car les solutions américaines y sont très présentes alors que les solutions européennes ne s'attaquent que rarement au marché américain.

Il y a pour moi une deuxième caractéristique des États-Unis qui joue beaucoup aussi, c'est la simplicité du cadre entrepreneurial. Et quand je parle de cadre entrepreneurial ce n'est pas pour créer une start-up qui gère une plateforme, mais pour être un acheteur/vendeur sur ces plateformes. Aux États-Unis c'est très courant d'avoir un emploi salarié classique et aussi un petit truc à côté. Être autoentrepreneur ce n'est pas un statut, juste un simple état de fait, et c'est très facile. En tant que particulier, faire du business en louant son appartement ou sa voiture, en vendant des produits via une plateforme, c'est juste une extension naturelle de ce que beaucoup d'américains font au quotidien depuis des décennies. Par exemple, n'importe quel particulier peut facilement organiser un mini vide-grenier devant son garage, c'est quelque chose de très courant aux États-Unis, ce n'est pas réglementé comme chez nous !

Regardez aussi Amazon Market *place*, c'est-à-dire la plateforme d'Amazon qui permet de vendre entre particuliers. Il y a pleins de petites boutiques indépendantes sur cette plateforme avec des particuliers qui occupent une niche, avec un petit volume de ventes, un petit chiffre d'affaire.... De nombreux américains font du business comme ça ! Mais ce n'est pas une mentalité qu'on a chez nous et ces pratiques ne sont pas non plus encouragées par les pouvoirs publics... Elles sont même parfois limitées ou interdites.

En France notre principale référence de plateforme à succès, c'est Blablacar. Ils ont mis de nombreuses années à décoller, à faire évoluer les mentalités pour que des gens acceptent de prendre des passagers dans leur voiture, et à clarifier le cadre juridique pour gérer le dédommagement des conducteurs.

L'autre exemple que l'on cite toujours en France c'est *Le Bon Coin*. C'est un bel exemple mais ce n'est pas un business nouveau. *Le Bon Coin* c'est juste la digitalisation des petites annonces. Comareg en son temps a diffusé des millions, des centaines de millions d'exemplaires de journaux gratuits sous le nom de « paru vendu », « Le 69 »... *Le Bon Coin* a digitalisé quelque chose qui marchait déjà très bien.

Pourtant les mentalités évoluent en Europe et en France. Est-ce que cela continue à freiner le développement de belles entreprises nées ici ?

C'est une différence importante par rapport aux États-Unis mais je vois aussi une autre raison majeur, c'est un problème de scalabilité. **En France on a du mal, lorsqu'un business démarre, à très vite l'emmenner à une échelle suffisante pour lutter avec les américains.** Ça tient au fait que, en Europe, il y a un vrai manque : on est très, très doués dans le financement d'amorçage, on n'est pas mauvais dans la série A, mais on commence à devenir beaucoup plus faibles quand il faut capitaliser ces entreprises avec un niveau de risque important, pour accélérer leur croissance y compris à perte. Je rappelle qu'Uber a encore perdu 5 milliards de dollar cette année. Pourquoi ? Parce qu'Uber est dans une démarche très simple, qui consiste à créer rapidement une situation de monopole puis d'engranger des bénéfices une fois qu'ils auront écarté tout risque de concurrence. Et les investisseurs américains suivent, ils font confiance dans ce modèle.

On a évoqué la taille du marché, les mentalités, les pratiques d'investissement, mais est-ce que la législation ne joue pas aussi ?

Effectivement la législation évolue beaucoup plus doucement que ce qu'il faudrait, c'est cer-

tain. D'ailleurs, une législation adaptée qui favoriserait la diffusion de ces plateformes et qui inciterait les gens à y acheter ou à y vendre des services, serait un énorme moyen d'augmenter le pouvoir d'achat des Français. Il n'y a rien de mieux que le complément de revenu pour le pouvoir d'achat. Ces plateformes jouent un rôle positif sur la création de richesses, il ne faut jamais oublier ça. C'est là où les américains sont bien meilleurs que nous. **Lorsqu'un individu dispose d'un complément de revenu grâce à son activité sur une plateforme, il peut se permettre de travailler pour un salaire limité et aider indirectement son entreprise à rester compétitive.** C'est une forme d'esprit entrepreneurial qui combine travail salarié et travail indépendant et qui limite les risques pour les individus. Ça fait partie de la culture américaine et l'on pourrait s'en inspirer en Europe.

On a d'ailleurs quelques premiers exemples en France : *My Little Market* est tout à fait dans cet esprit et c'est un des sites internet français les plus fréquentés. Grâce à cette plateforme, les gens ont transformé un hobby en une source de revenus.

Pour conclure, je pense que ce genre de plateformes peut tout à fait naître et grandir à Lyon, mais pas plus qu'ailleurs en France. On n'a pas aujourd'hui un contexte particulièrement propice, il faut juste bien accueillir les entrepreneurs qui ont envie de tenter l'aventure !

Comment pourrait-on travailler sur ce contexte pour le rendre plus propice au développement de plateformes ? Et notamment, est-ce qu'il y a des choses à faire au niveau local ?

Je pense qu'il est possible de travailler sur ces aspects-là au niveau local, sans forcément s'attaquer au cadre réglementaire national. En France on crée de la valeur marchande dans l'entreprise classique et de la valeur sociale dans le secteur associatif, par le bénévolat. Moi je crois qu'il faudrait s'intéresser à ce qui se passe entre les deux... Et du coup, il faudrait porter une attention particulière à tous ces nouveaux travailleurs/entrepreneurs qui apparaissent aujourd'hui : les « plateformes » qui travaillent, achètent ou vendent sur des plateformes, les « slashers » qui exercent une activité de micro-entrepreneurs à côté de leur emploi salarié classique, etc. Tout le monde a la capacité d'être entrepreneur, même si c'est 10 % de son temps, pour se générer un complément de revenu et créer de la richesse localement. Mais aujourd'hui, ce sont des grandes plateformes privées qui s'intéressent au sujet, les Uber et Airbnb... Il faudrait que les pouvoirs publics s'en préoccupent et, **les collectivités locales pourraient jouer un véritable rôle pour accompagner et sécuriser le parcours de tous ces micro-entrepreneurs.** Ca permettrait aussi de favoriser l'émergence de belles plateformes lyonnaises, de tout un écosystème de start-up et des compléments de revenus, légaux, pour un plus grand nombre de personnes.

Vous évoquez le développement d'une économie locale autour de ces plateformes collaboratives. Est-ce qu'il existe un marché et un modèle économique pour faire fonctionner une plateforme d'économie collaborative à l'échelle de la région lyonnaise ?

J'ai envie de dire **oui, dès l'instant où ces services vont quelque part gagner en valeur ajoutée justement parce qu'ils ont une dimension locale et métropolitaine.** Je vais donner un exemple simple : la *Ruche qui dit oui*. C'est une *market place*. Elle n'a aucun intérêt à être nationale, il n'y a pas d'économies d'échelles, pas de phénomène de globalisation... Un projet comme celui-là, qui serait extrêmement implanté localement, avec un vrai bénéfice à être local, pourrait tout à fait fonctionner à cette échelle. Parce que les économies d'échelles sont minimales, c'est juste la plateforme qui est dupliquée à l'identique pour toutes les régions. Les communautés d'offres/demandeurs sont locales et animées localement. Peut-être même que le sentiment d'appartenance local et l'effet de proximité jouerait en faveur de ce type de plateforme.

En revanche, ce principe ne fonctionnerait pas pour Le Bon Coin parce qu'il n'y a qu'une frange minimale des produits sur cette plateforme pour laquelle le côté local est vraiment important. Par exemple si vous vendez votre voiture ou votre appartement, le marché c'est la France. De même, si vous vendez un jeu vidéo ou même des vêtements, ça peut s'envoyer par la poste

et il n'y a aucun intérêt à croiser le vendeur localement. Pour l'achat-vente de produits entre particuliers, une plateforme locale n'aurait de sens que pour des produits très volumineux et de faible valeur comme un meuble IKEA d'occasion ou une tonne de graviers,... Et ça ne suffit pas pour développer un *business model* performant.

Pouvez-vous nous donner des exemples de secteurs dans lesquels une plateforme locale aurait du sens ? Il faudrait cibler des secteurs où la valeur ajoutée se trouve principalement dans le service et la rencontre humaine non dématérialisable ?

Peut-être dans le champ du transport. On pourrait imaginer une offre hybride entre taxi, VTC et transport collectif pour les déplacements de courte distance. Mais ce n'est pas évident que ça fonctionne. Même si les déplacements sont locaux, l'image de la plateforme est globale, les coûts de développement sont globaux, la publicité est globale. Les utilisateurs nomades sont contents de pouvoir utiliser la même plateforme quelle que soit la ville où ils sont... Et quand Uber investit 8 millions dans la publicité ou dans la technologie, est-ce qu'une plateforme locale saura rivaliser ? Je ne sais pas...

Regardons aussi le secteur de la livraison. Prenez Nelio, la start-up ici qui fait de la livraison de commerce de bouche, elle peut tout à fait trouver une place de choix dans le système local car il n'y a pas vraiment de bénéficiaires à travailler à une échelle nationale ou mondiale.

Et puis, **toutes les plateformes de services ont du sens à l'échelle locale**. Helpling, par exemple, pour le ménage est né à Paris et s'est d'abord déployée sur ce territoire. Mais elle a rapidement capitalisé sur son succès pour se déployer dans d'autres villes. En termes de concurrence et d'investissements marketing c'est souvent plus pertinent d'adopter une stratégie multi-locale. Les grandes plateformes nationales ou mondiales font d'ailleurs le chemin inverse et créent des communautés locales, voire installent des équipes dans certaines grandes villes pour gérer cette relation de proximité.

Je pense qu'on peut très bien faire fonctionner une plateforme locale, sur certains secteurs comme nous l'avons évoqué précédemment, mais que ce n'est pas une barrière à l'entrée pour se protéger durablement de la concurrence.

Et pensez-vous que Lyon constitue un bon point de départ pour une telle stratégie de développement ?

Je crois beaucoup que **Lyon a juste la taille qu'il faut pour constituer la base arrière propice au développement de *market places***. C'est un marché dynamique mais pas trop grand pour permettre à des start-up de grandir assez vite. Une fois qu'on devient leader sur ce territoire, on a déjà une bonne expérience pour se lancer ailleurs.

C'est pour cela que j'ai créé *1kubator* à Lyon d'abord et que je conseille à toutes les start-up ici de se déployer localement pour commencer. S'ils sont forts ici ils pourront faire l'intégralité de leur *proof of concept* sur ce marché sans se casser les dents à Paris. Puis, pour prouver leur capacité à itérer, à cloner une formule, et à amorcer leur stratégie de déploiement géographique, je leur conseille d'utiliser l'un de nos autres réseaux *1kubator*. Pour moi, c'est plus intéressant de se cloner à Bordeaux qu'à Paris. Et ensuite, on peut s'attaquer au reste du marché et en particulier Paris. Plus que faire jouer des économies d'échelle, il s'agit d'exploiter une image de marque et de capitaliser sur sa valeur.

Je crois beaucoup dans cette démarche et j'espère qu'on pourra ainsi faire émerger un leader mondial ou au moins européen grâce à ça.

Comme vous l'évoquiez précédemment, l'enjeu clé de la plupart des plateformes d'économie collaborative est d'atteindre une double masse critique : un grand nombre d'offres et un grand nombre de demandeurs. Comment peut-on s'y prendre, concrètement ?

Conquérir cette double masse critique d'utilisateurs est une vraie difficulté. Mon premier conseil aux entrepreneurs qui veulent développer une *market place* c'est de découper le problème.

On peut commencer par s'attaquer au marché des offreurs sur la plateforme et les recruter « à la main », négocier avec eux directement, un par un au début. Ensuite, il faut **tester la viralité du système** pour développer cette première masse critique d'offeurs et acquérir une masse critique de demandeurs. Et sur ce point, même si l'on vise un déploiement national je conseille d'expérimenter au niveau local, sur une cible de clientèle restreinte. On teste un marketing viral sur une zone géographique donnée, de manière à concentrer le problème de masse critique à un seul endroit. On peut aussi valider le potentiel de viralité sur un champ ou un secteur délimité plutôt que sur une zone géographique.

Je peux vous donner l'exemple d'Agrifind, qui propose de mettre en relation des agriculteurs pour de la formation et du partage de savoir-faire en matière de gestion agricole. Ils ont commencé par recruter un premier cercle d'experts pour bâtir une offre de services sur leur plateforme. Maintenant ils expérimentent la viralité de leur proposition sur certains thèmes plutôt que sur une zone géographique.

Qu'entendez-vous par viralité ? Pour conquérir une masse critique d'utilisateurs, il faut forcément faire de la publicité ?

La communication joue beaucoup, effectivement. Si la Métropole de Lyon voulait soutenir des start-up locales, elle pourrait consacrer une partie de son affichage à faire connaître leurs offres auprès du grand public, un peu comme elle le fait pour des grands événements !

Mais dans le domaine de la *market place* il faut aussi qu'il y ait une forme de viralité. **Une bonne stratégie de communication digitale permet facilement de créer de la notoriété mais le problème c'est que cette notoriété est très éphémère !** Votre nouveau service, votre nouveau site ou appli, sont très vite noyés dans la masse des offres proposées sur Internet et oubliées. Il ne faut donc pas se contenter de campagnes de communication et embarquer très rapidement la personne qui a été exposée à votre message, pour en faire d'abord un utilisateur, puis un consommateur régulier, puis un prescripteur. C'est ça le phénomène de viralité que l'on essaye de mettre en place pour faire croître une plateforme. Il s'agit de générer un marketing auto-entretenu par les utilisateurs.

Chez *1kubator* je refuse de soutenir des projets qui ne marchent que si on fait de la publicité. Pour profiter pleinement des effets du digital, il faut qu'un entrepreneur puisse engager rapidement un effet multiplicateur, sinon il va épuiser ses maigres moyens dans de la publicité dont les effets s'arrêteront dès qu'il arrêtera ses dépenses...

Vous nous avez aussi expliqué en introduction qu'une plateforme doit aussi apporter une véritable valeur ajoutée à ses utilisateurs pour être attractive ?

Aujourd'hui il ne suffit plus de créer une place de marché qui mette simplement en relation des offreurs et des demandeurs. Cela ne permettra pas de conquérir une masse critique d'utilisateurs. **Il faut que la plateforme ajoute de la valeur aux transactions.** Je vais prendre l'exemple de l'éducation. Il ne suffit pas de regrouper une liste d'enseignants d'un côté et une liste d'étudiants de l'autre pour qu'il se passe quelque chose d'intéressant entre eux. Une véritable plateforme de *e-learning* permet de valoriser une grande diversité d'offres de connaissances, de favoriser des apprentissages entre pairs, d'organiser une méthodologie d'échange de connaissances et de compétences, etc. J'imagine même que Lyon pourrait constituer une bonne base pour déployer une sorte d'« université digitale à ciel ouvert » : pour moi, il existe une véritable richesse de savoirs et de savoir-faire en matière d'ingénierie pédagogique que l'on pourrait rassembler sur une plateforme et la marketer au monde entier !

Un autre domaine dans lequel on pourrait créer depuis Lyon une *market place* à haute valeur ajoutée c'est évidemment la gastronomie !

WWW.
MILLENAIRE3.
COM

RETROUVEZ
TOUTES LES ÉTUDES SUR

MÉTROPOLE DE LYON
DIRECTION DE LA PROSPECTIVE
ET DU DIALOGUE PUBLIC
20 RUE DU LAC - 69399 LYON CÉDEX 03