

Ubérisation : Partager ou Mourir !?

L'économie on-demand, ou collaborative, est un modèle disruptif qui appelle un nouveau regard sur l'innovation et sur le leadership



Les grands messages à retenir de cette étude Monitor Deloitte sur l'économie on-demand

1. DISRUPTION



2. INNOVATION



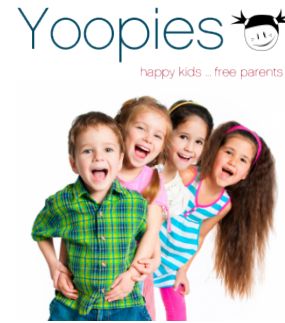
3. LEADERSHIP



” L'ubérisation de l'économie, c'est-à-dire le développement rapide et exponentiel de l'économie on-demand, est le « New DIL » du 21^{ème} siècle : Disruption, Innovation, Leadership
Jean-Marc Liduena
Senior Partner, Monitor Deloitte

- Un modèle économique qui bouleverse **tous les secteurs**, et que l'on ne peut plus ignorer : c'est une « **disruption** » majeure
- Un marché estimé à 26 milliards US\$ de revenus aujourd'hui, qui atteindra d'ici trois ans environ **100 milliards US\$**
- Une économie qui semble **créer plus de valeur** qu'elle n'en détruit dans 4 secteurs clés : *hébergement, transport, finance, retail*
- Ses acteurs rencontrent **4 grands obstacles** à la croissance : *réglementation, fiscalité, assurance, réputation*
- Les entreprises traditionnelles peuvent **s'adapter** et **participer** à cette économie en **innovant** et en adoptant un nouveau modèle de **leadership**
 - L'innovation au cœur de l'économie de partage joue sur **10 grands « types »** recensés par Monitor Deloitte (analyse Doblin)
 - Le leadership de l'économie de partage repose sur **5 traits essentiels** : *créativité, adaptabilité, expertise, humilité, collaboration*
- La réussite passe par une **nouvelle vision** de l'entreprise et une gouvernance adaptée, fondée sur le « system thinking »

Voilà comment je suis arrivé ici : un parcours « on demand »



KICKSTARTER

Spotify



UBER



LeftoverSwap



Nous savons tous ce qu'est le **partage** ... qui est ancré de manière **anthropologique** dans la nature de l'homme

Dès le plus jeune âge ...



Partout dans le monde ...



Depuis toujours ...

... et cette notion de partage semble de plus en plus importante
dans l'économie d'aujourd'hui



Clara Gaymard, PDG General Electric France
Conférence INSEAD Essentials 2012

”

On a vécu dans un monde où celui qui savait avait le pouvoir :

« I know, I can »

(...)

Aujourd'hui on est dans un monde où c'est celui qui partage qui a le pouvoir :

« I share, I can »

Que veut-on dire par « **ubérisation** » de l'économie ?

Pas d'accord universel sur la définition !

Mais cette ubérisation de l'économie se caractérise par 7 aspects essentiels :



Fondée en 2009 à San Francisco, Uber est une entreprise technologique dans le transport qui met en contact des utilisateurs avec des conducteurs

Disruption

Les modèles traditionnels sont **remis en cause** : les grandes entreprises sont **menacées** par des particuliers qui **bouleversent** le marché en un temps record i.e. « 7 billion CEO's »

Usage

L'**usage** d'un bien ou d'un service donné prédomine sur la **possession** de ce même bien ou service

Innovation

Des approches **nouvelles** qui apportent un regard différent sur notre quotidien et le mieux-vivre, à travers l'**expérience utilisateur** (UX)

Echange

Connecter des gens qui recherchent un produit / un service avec ceux qui ont un produit / un service à offrir. Cet échange peut prendre la forme d'un troc, d'un partage, d'une vente ou d'une location

Digital

Cet échange est supporté par des plateformes **digitales** : internet, mobile, tablettes, systèmes de paiement, etc.

Interdépendance

Le **consommateur est au centre** et le nombre d'intermédiaires est réduit au minimum

Dynamique

Prix ajusté **en temps réel** suivant l'offre et la demande
L'accès au produit / service se fait **à la demande**, au moment et à l'endroit voulus par l'utilisateur

Ubérisation

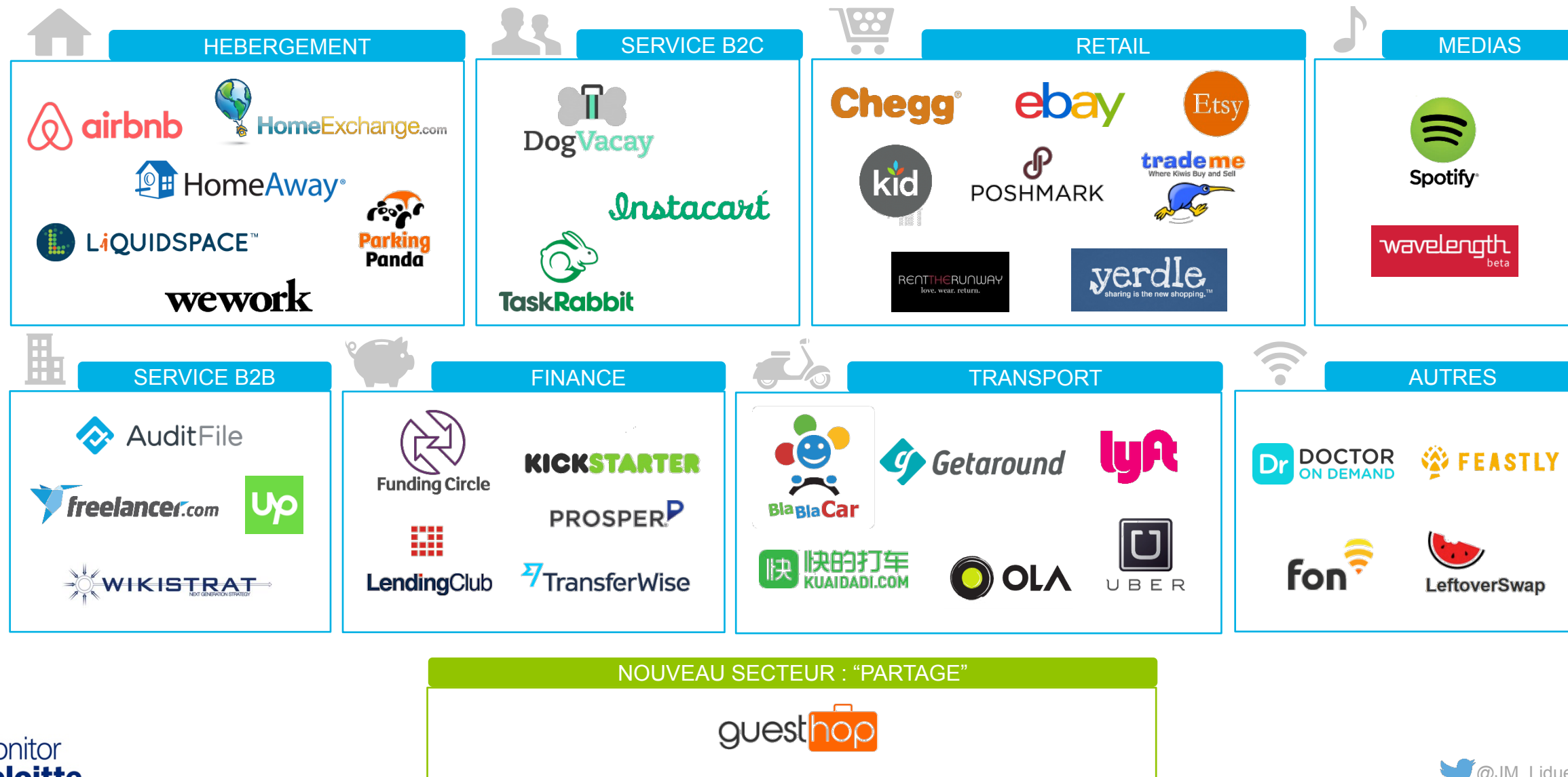
Economie de partage

Consommation collaborative

Economie peer-to-peer

Economie « on-demand »

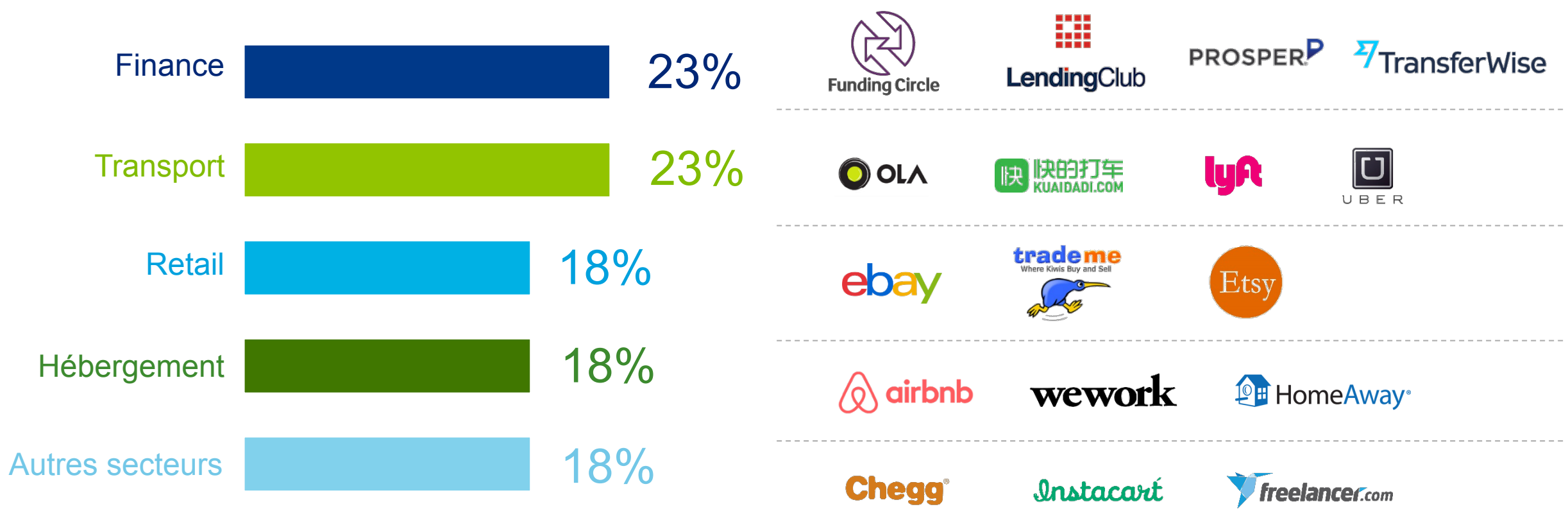
L'ubérisation touche tous les secteurs économiques, B2C et B2B



L'économie on-demand était estimée à **26 milliards de dollars** de C.A. en 2013 et devrait atteindre **100 milliards** d'ici 2 à 3 ans

Le marché mondial de l'économie on-demand pourrait doubler de taille tous les 18 mois

Ce marché est largement dominé par 4 secteurs : transport, services financiers, hébergement, distribution



Proportion d'entreprises du marché valorisées en \$Mds

L'économie on-demand **bouleverse violemment** tous les secteurs économiques et les acteurs traditionnels du marché



Rupert Murdoch
CEO of 21st Century Fox

” *The world is changing very fast. Big will not beat small anymore. It will be the fast beating the slow* »

+22%

Airbnb accueille en moyenne 425 000 invités par nuit, 22% de plus qu'Hilton dans le monde entier



\$18Md

Valeur d'Uber en 2014 lui donnant plus de valeur théorique que Hertz, Avis et United Airlines

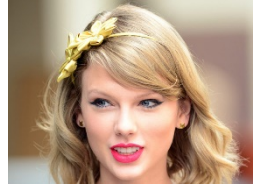


En mai 2015, la valorisation de Uber est de \$50Md pour \$500m de revenu net estimé


L'économie on-demand semble créer plus de valeur économique qu'elle n'en détruit

Des revenus plus importants ?

 **\$6M vs \$0.5M**



\$90,766
Salaire annuel

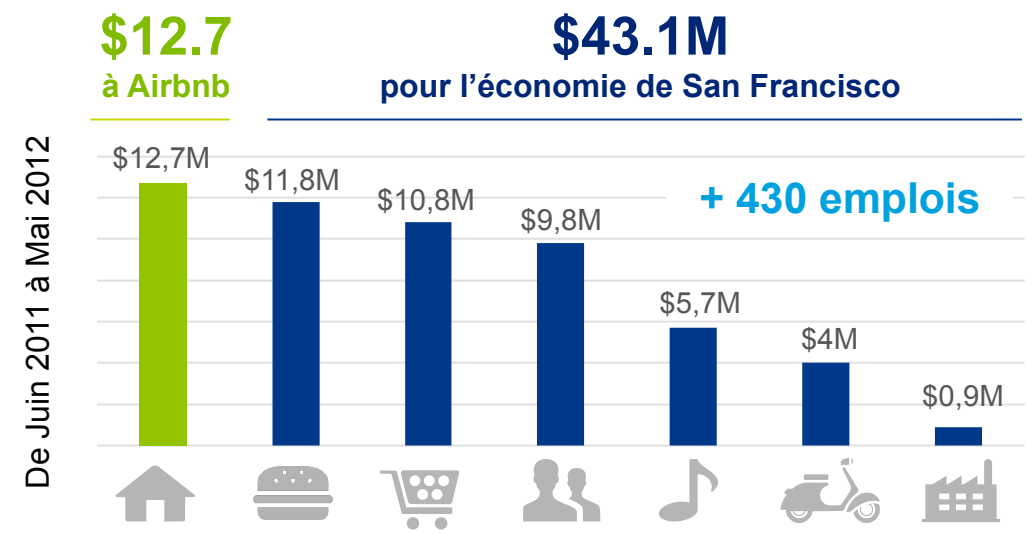
 **40h /semaine**
Forbes 70-90h /semaine

Création de Valeur ?



- Séjours plus longs
- Dépenses accrues
- Stimulation de tout l'écosystème

Création de valeur
\$56M



Destruction de Valeur ?



Airbnb + 10%
C.A. Hotels - 0.37%



Prix -23%
(NYC, depuis 2013)

L'ubérisation : une bulle financière ou non ?



OUI

- Enorme taux de cash « **burn rate** »
- **Nombre d'employés** travaillant pour des sociétés déficitaires plus élevé que jamais
- Prise de **risque** massive par les investisseurs et les dirigeants
- Peu de contraintes donc **peu d'excellence opérationnelle**
- Marché peu ou **pas liquide** (private)



” *Many high burn rate companies will vaporize – Marc Andreessen, Founder Andreessen Horowitz, Board Member Facebook, eBay, HP*



NON

- **TAM** (*total addressable market*) **immense** aux USA :
 - Transport : 1.100 milliards \$
 - Restauration : 660 milliards \$
 - Epicerie : 603 milliards \$
- **Taux de pénétration on-line** encore très faibles : entre 5% (transport) et 20% (voyage)
- Nombre élevé de **Unicorns** (valo > 1B\$)



” *Uber, Palantir, Airbnb, Dropbox, Pinterest and SpaceX will be collectively worth over \$200 billion by 2020 – Sam Altman, President Y Combinator*

Agenda

1. DISRUPTION
2. INNOVATION
3. LEADERSHIP



Disruption : un phénomène inéluctable au XXI^{ème} siècle



Brian Chesky
PDG Fondateur
Airbnb

”

We used to live in a world where there were private citizens, and a world where there were businesses. Now we're living in a world where people can become businesses in 60 seconds »

Et le marché sera bouleversé aussi vite...

La disruption provoquée par l'essor de l'économie on-demand est amplifiée par **trois dynamiques**



1

SOCIETALE

- Aspiration au partage
- Envie d'une alternative aux modèles économiques actuels
- Mouvement écologique et environnemental
- Modèle économique durable pour les entreprises
- La propriété n'est plus aussi révélatrice du statut social



2

ECONOMIQUE

- Crise de 2008, durable
- Acheter à des prix plus bas
- Compléter son salaire
- Monétiser l'excès d'inventaire
- Obtenir des prêts moins onéreux
- Optimiser la valeur des biens possédés (automobile, maison...)



3

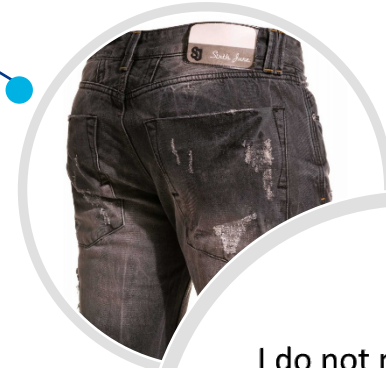
TECHNOLOGIQUE

- Digital
- Plateformes mobiles (smartphones, apps)
- Paiement sécurisé en ligne (PayPal 1998)
- Réseaux sociaux
- Communautés d'intérêt
- Nouveaux business models online

L'économie on-demand définit un **nouveau business model**

USAGE vs. POSSESSION

- Plus de choix
- Plus de flexibilité
- Moins coûteux
- Moins de désagrément



DIGITAL

- Un accès facile, à tous, partout
- Des plateformes précises et personnalisées
- Des mesures en temps réel
- De nombreuses données



I do not need a drill.
I need a hole in the wall



CONFIANCE

- « Must » dans cette économie
- Une interaction plus sociale
- Besoin d'émotions autour de la marque



CLIENT / FOURNISSEUR

- Le client est fournisseur
- Le rapport est direct, peu ou pas d'intermédiaire



*Un modèle où un particulier peut bouleverser le marché **brusquement et rapidement**, en contournant les traditionnelles « **barrières à l'entrée** » et en évitant les contraintes d'investissement, de coût et de masse salariale*

Dans ce nouveau contexte, les marques traditionnelles doivent s'adapter et trouver leur place



« We used to be the provider of premium cars and now we're the provider of premium mobility services » - Richard Steinberg, CEO of DriveNow at BMW¹

1

S'adapter à un nouveau mode de consommation

- Développer des produits pour lesquels la **durée de vie** va primer sur le prix (potentiel de revente)
- Comprendre que **l'usage prime sur la possession**
- Assurer une **cohérence de marque** pour les clients primaires et secondaires (revente et rachat)
- Promouvoir et construire la **responsabilité sociale**



Réseau d'entreprises qui cherchent à appréhender les enjeux de l'économie du partage (Home Depot, Hyatt, Nestlé, Taco Bell, Wells Fargo)

2

Investir et Jouer le jeu

- Lancer son **propre modèle**  
- Créer une **extension externe**  
- Intégrer à son offre :
 - **Consommateur** qui partage (communauté) 
 - **Salarié** qui partage (Twelp force) 
- Promouvoir par une **campagne marketing** 

Un modèle disruptif à son tour « disrupté »

L'économie du partage a 4 grands défis à surmonter

FREINS REGLEMENTAIRES



Ex : UberPop interdit en France

FISCALITÉ



Ex : Airbnb à Amsterdam : Accord sur taxes touristes

ASSURANCE + CONFIANCE



Richard Steinberg, CEO of DriveNow at BMW

The biggest challenge all of us have in the shared economy is insurance

Ex : Histoires d' « horreur » d'hôtes d'Airbnb (saccages, maisons closes...)

e-REPUTATION

Besoin :

- D'identifier les utilisateurs et les prestataires
- De quantifier la confiance



Agenda

1. DISRUPTION
2. INNOVATION
3. LEADERSHIP



Innovation : levier #1 des entreprises de l'économie de partage

amazon.com®



Jeff Bezos
CEO
Amazon

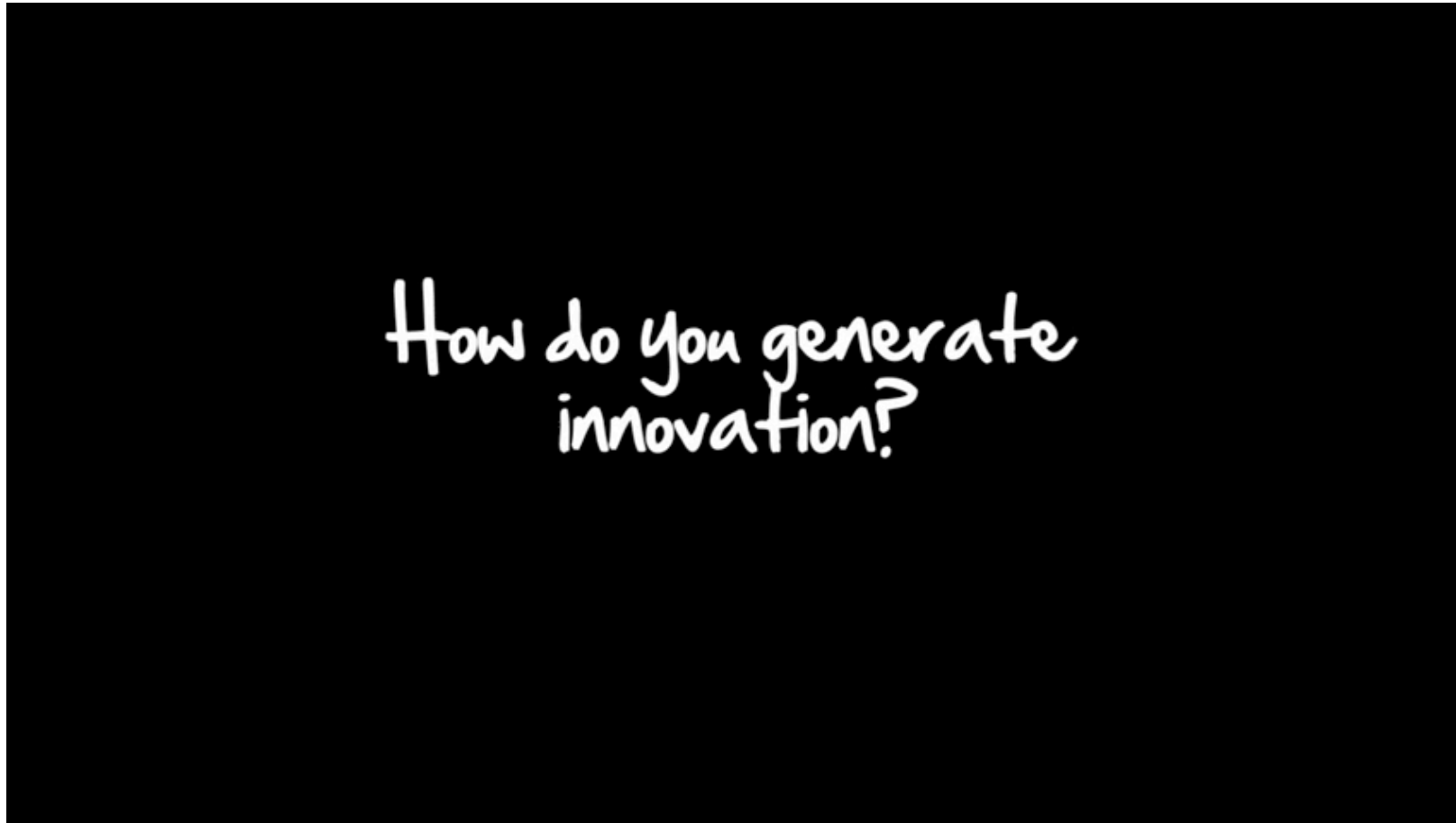
”

You have to be willing to be mis-understood if you're going to innovate »

Et vous aurez besoin d'innover pour être disruptif...

L'innovation est la clé de cette nouvelle économie on-demand

Mark Zuckerberg, PDG de Facebook, explique en 30 secondes comment innover :

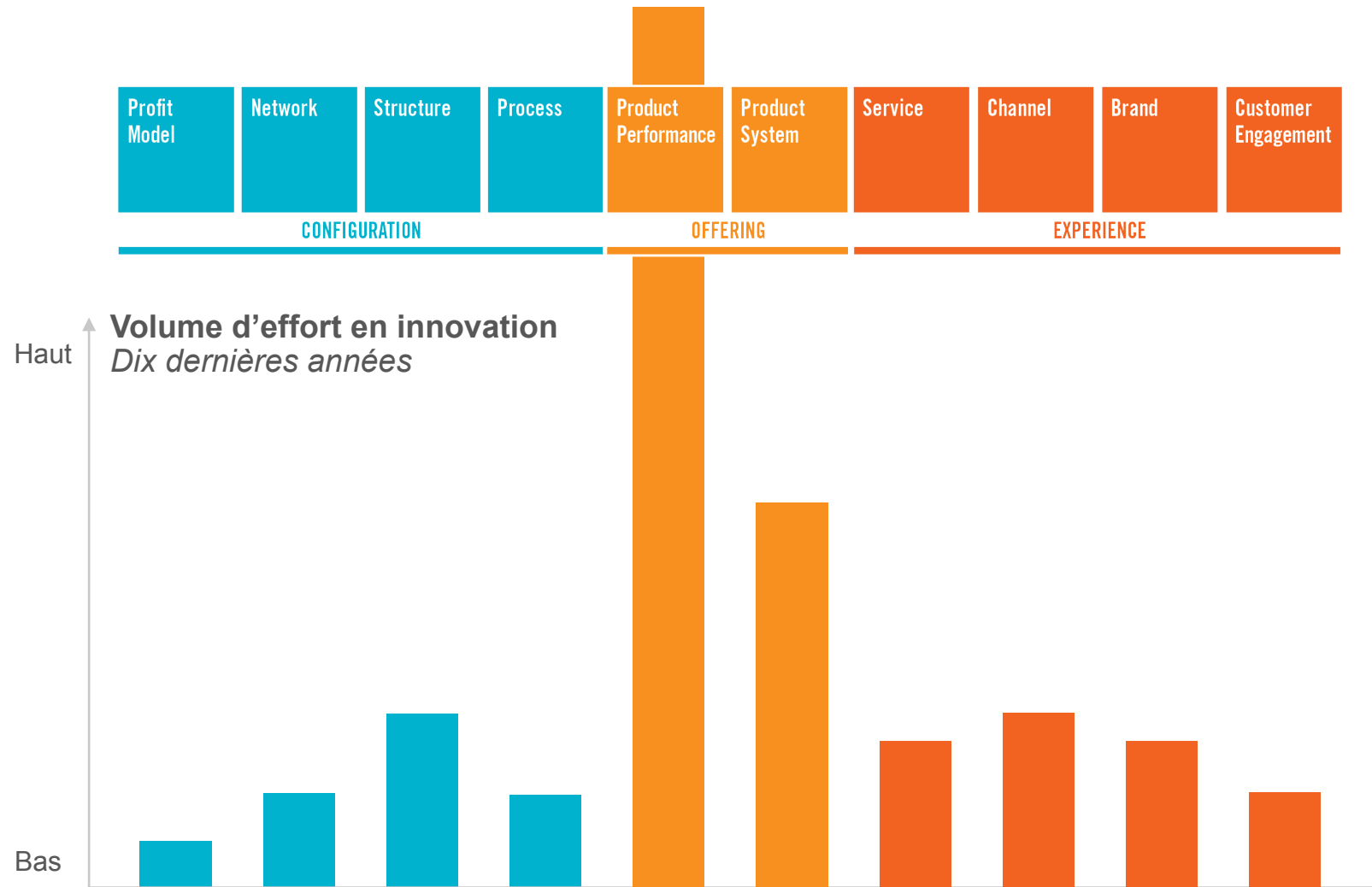


Combien parmi les entreprises de l'économie on-demand vendent un « produit » ?



Aucune !
Et pourtant

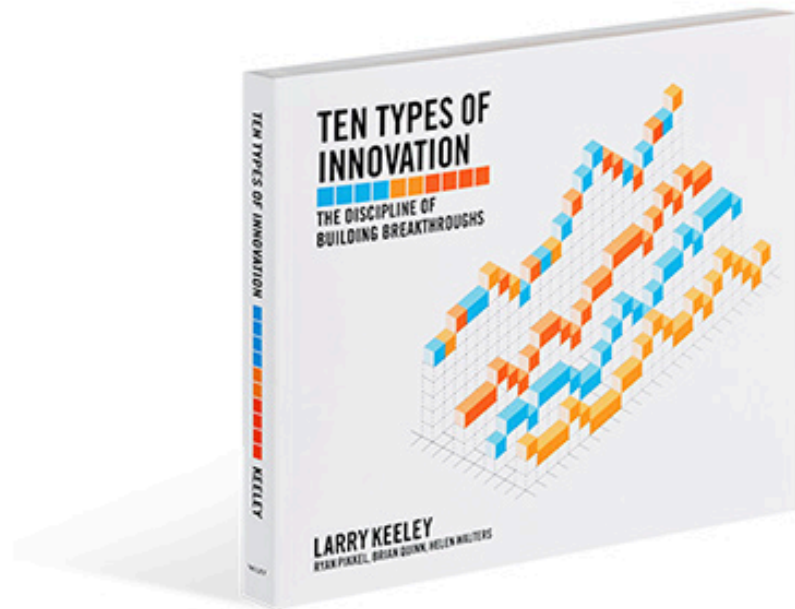
... la majorité des entreprises traditionnelles cherchent à innover autour de l'offre « **produit** » !



Source:Doblin Analysis

Deloitte recense 10 types d'innovation qui permettent de stimuler celle-ci d'une manière rigoureuse, systématique, performante

TEN TYPES OF INNOVATION

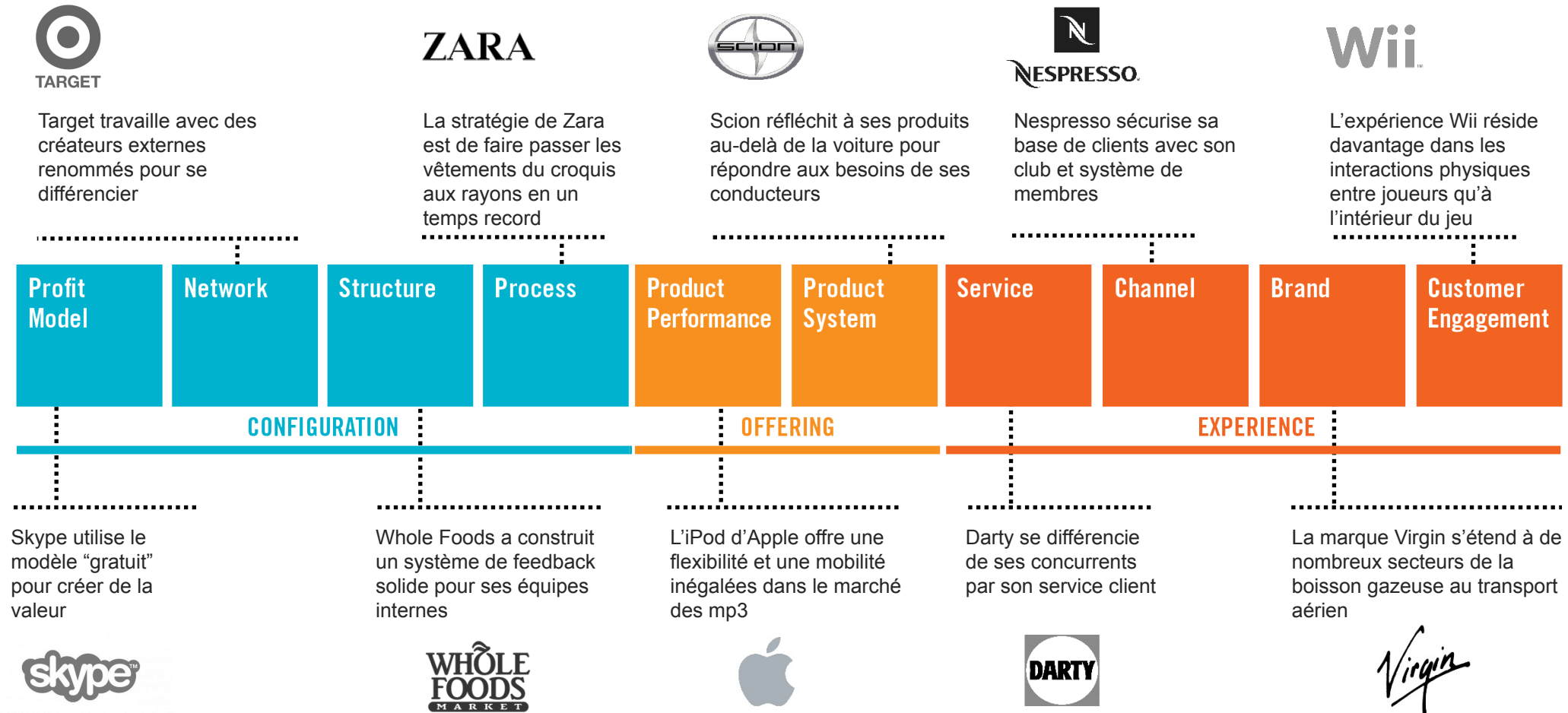


Innovation almost never fails due to a lack of creativity.

It's almost always because of a lack of discipline.

Ten Types of Innovation: The Discipline of Building Breakthroughs, Doblin's new book to help you innovate your way to meaningful and sustainable growth.

Des entreprises leaders de tous secteurs ont réussi à innover en travaillant **chacun des 10 types d'innovation** ...



... mais les acteurs de l'économie on-demand jouent sur quasiment tous les types d'innovation simultanément



Quand vous vous inscrivez	
Frais annuels	59 €
Quand vous conduisez du lundi au vendredi	
Tarifs horaires à partir de	6 €
Tarifs journaliers à partir de	60 €
samedi et dimanche	
Tarifs horaires à partir de	6 €
Tarifs journaliers à partir de	60 €



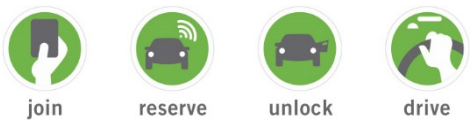
Gas, insurance & daily mileage are on us



pour l'entreprise
pour tout le monde



Your very own Zipcard



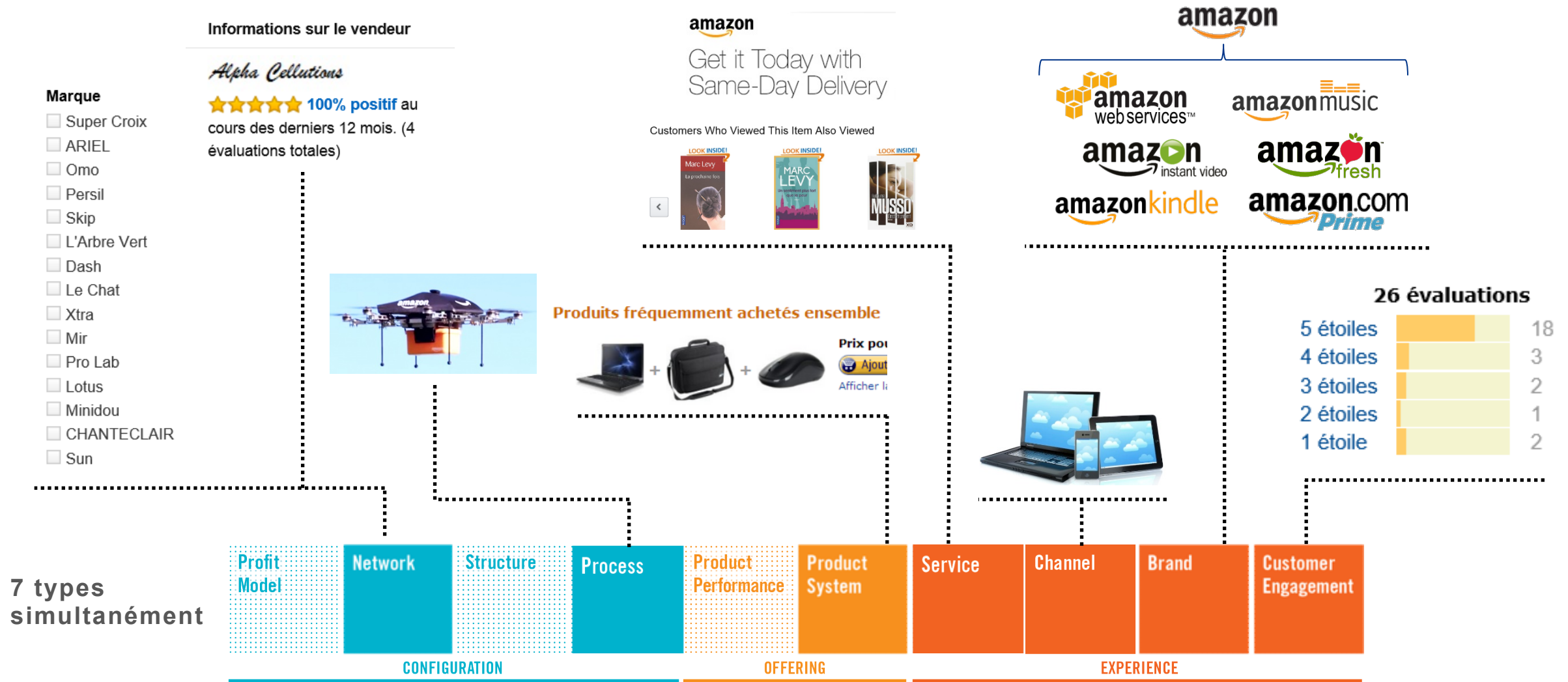
The mobile app that makes you mobile



7 types simultanément

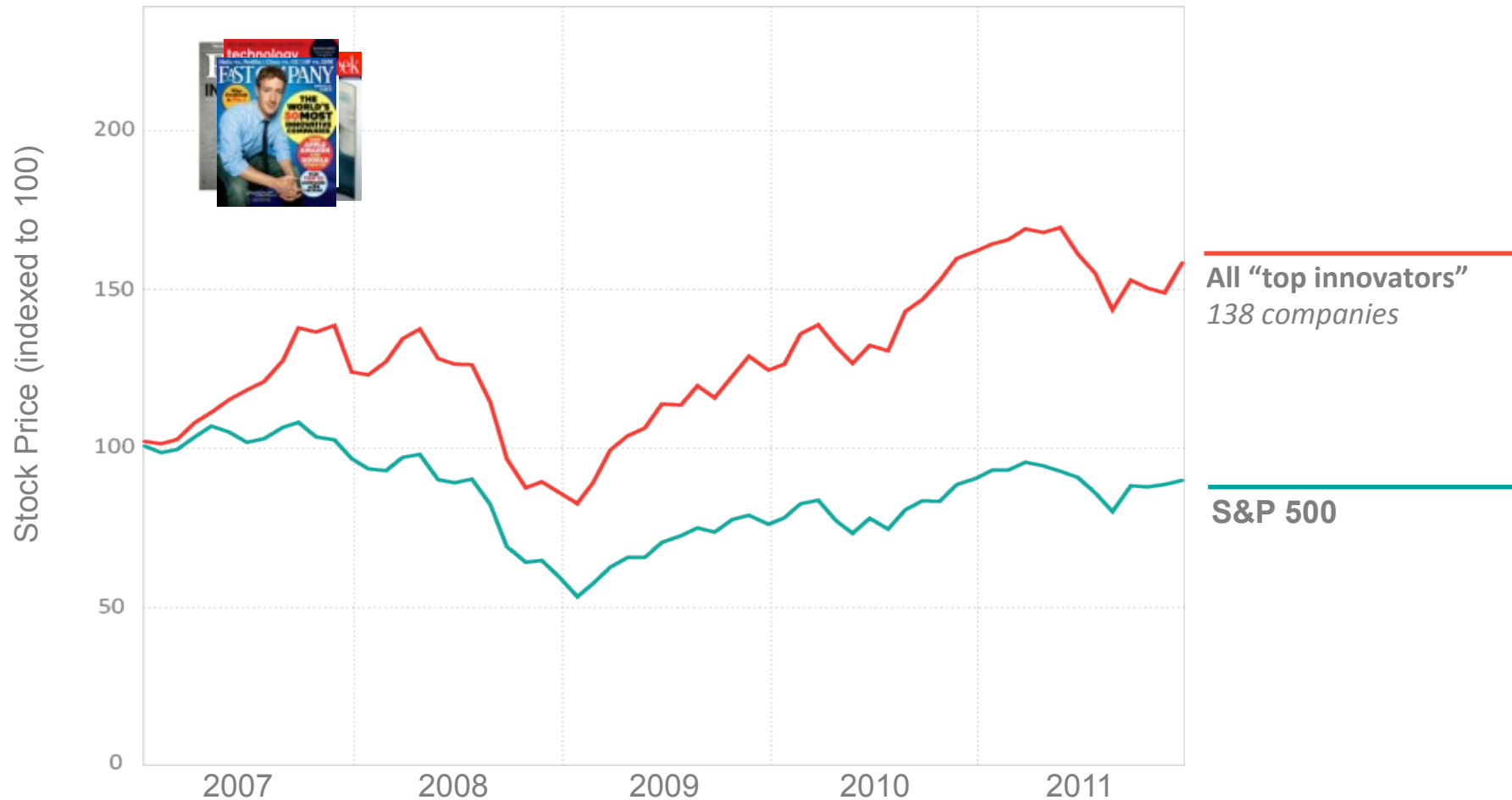


... de même que les acteurs les plus performants du e-commerce cf. Amazon !



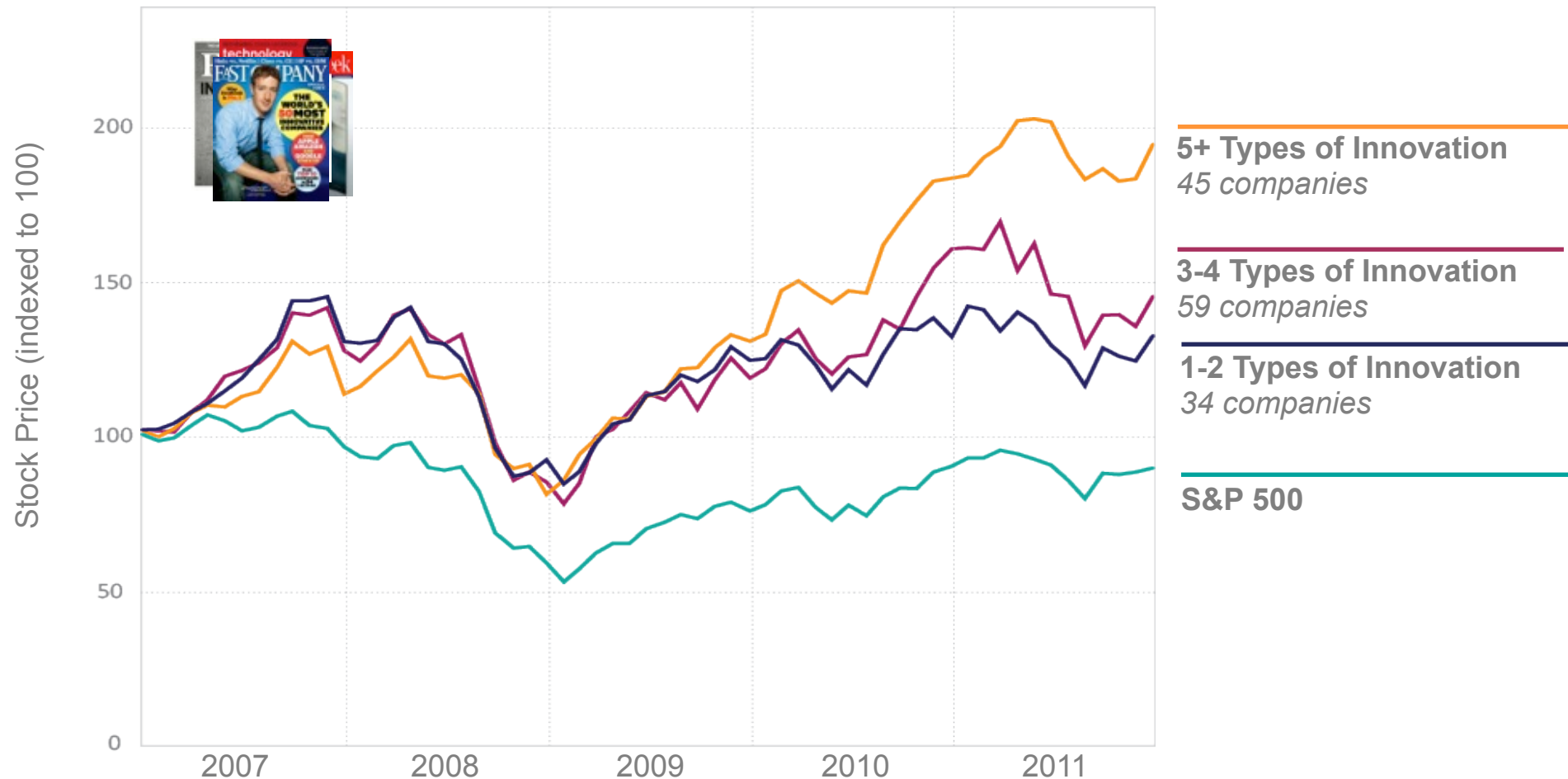
Et plus on travaille sur ces 10 dimensions d'innovation, **plus on crée de valeur** dans le marché selon notre étude ...

5-Year Indexed Stock Price Returns of the Top Innovators vs. S&P 500



... création de valeur largement amplifiée d'ailleurs si vous jouez de façon simultanée sur 5 types d'innovation ou plus !

5-Year Indexed Stock Price Returns of the Top Innovators vs. S&P 500



Agenda

1. DISRUPTION
2. INNOVATION
3. LEADERSHIP

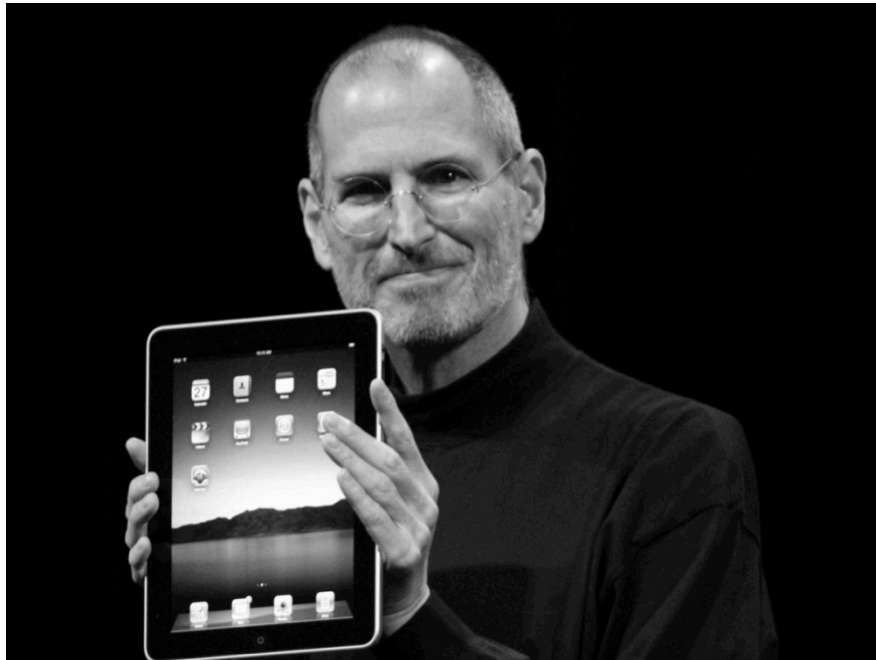


Leadership : l'économie on-demand requiert et stimule des nouveaux modèles de leadership



Innovation distinguishes between a leader and a follower »

Et un leader innovant est aussi un leader qui partage ...



Steve Jobs
Fondateur
Apple

Le nouveau modèle de leadership dans l'économie on-demand repose sur un principe directeur : « tout partager »

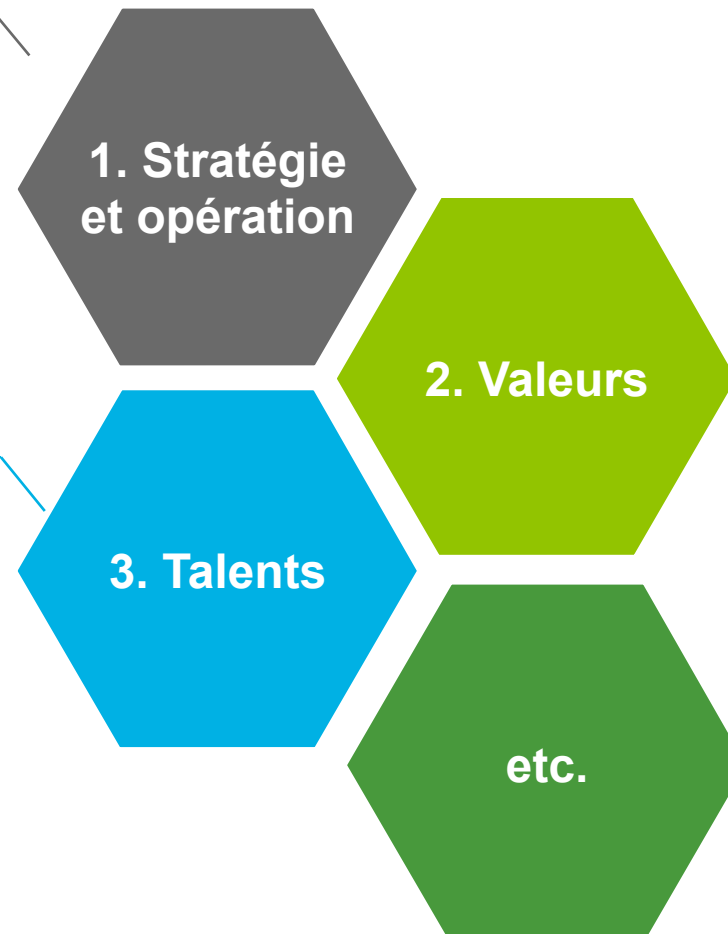
Open innovation



Shared talent



Le top 3 du partage :



- **L'échange**
Un leader qui reçoit et qui donne
- **La confiance et la subsidiarité**
Plus d'autonomie et de responsabilité pour les employés
- **La flexibilité**
Dans les horaires, le choix des projets, la carrière ...
- **Le « sans intermédiaire »**
Hiérarchie aplatie, organisation plus horizontale
- **L'entrepreneuriat**
Employé qui participe à la prise de décision, qui co-construit, qui est un intra-preneur

Un leader mondial « pionnier » de l'économie collaborative en 2001 : Procter & Gamble, aujourd'hui \$ 83Mds de C.A.

P&G |  connect + developSM ... en six questions

QUI?

➤ A.G. Lafley, CEO de 2000 à 2010, rappelé en 2013 !

QUAND?

➤ Au début des années 2000

QUOI?

➤ Méthode de "crowdsourcing" qui permet de capitaliser les idées / talents qui sont à l'extérieur de l'entreprise afin d'améliorer les opérations et produits internes

POURQUOI?

➤ Une R&D trop lente
Un taux de réussite d'innovation qui sature à 35%
Impossibilité d'atteindre les objectifs de croissance

COMMENT?

➤ Obtenir 50% des innovations hors de l'entreprise
Mettre le consommateur au centre : *Consumer is Boss*
Changer la culture d'entreprise

Et ça marche !

En 10 ans, le **taux de succès des innovations à P&G a plus que triplé** et de **gros succès**, comme Swiffer, sont nés



Écoutons l'un des leaders pionniers de l'économie collaborative

A.G. Lafley, CEO de Procter & Gamble



Cinq traits essentiels de leadership ressortent de notre étude de l'économie on-demand

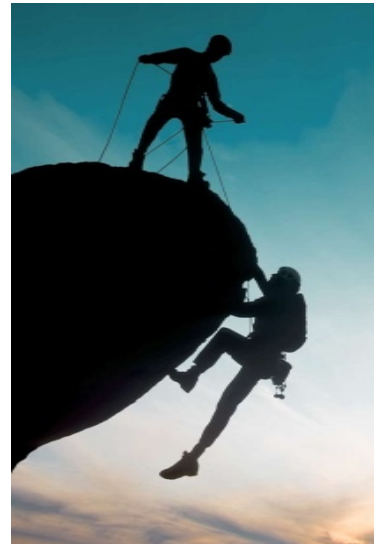
La réponse aux nouveaux enjeux de l'économie de partage sera elle aussi **collective** et s'articule autour de **cinq dimensions** :



Créativité



Adaptabilité



Expertise



Humilité



Collaboration

.... mais surtout autour d'une **Vision**

Un leader de l'économie on-demand doit créer un nouveau type de gouvernance et d'organisation (de façon très différente des modèles usuels), fondée sur le « **system thinking** »



Steve Jobs, fondateur d'Apple

OFFERING
SHARE
FINANCE
CONTRIBUTION
ORGANIZATION
REDISTRIBUTION
EXPERTISE
PROJECT
SUPPORT
UNION
SOLIDARY
PEOPLE
SOLUTIONS
SOCIAL
LENDING
CONTRIBUTION
PARTICIPATIVE
TRADING
MONEY
MARKET
FUNDING
SYSTEM
SHARING ECONOMY
SOCIAL NETWORK
VISION
MARKETPLACES
PEER
CORPORATIONS
COMMUNITY
FAIR
SHARING
TRADING
DISTRIBUTION
CONSUMPTION
COOPERATIVE
TRADE
NON-PROFITS
PEER-TO-PEER
MONEY
FUNDING
SYSTEM
COLLABORATIVE
STRATEGY
SOCIAL
NETWORK
VISION
MARKETPLACES
PEER

Bibliographie sommaire

- How Uber and the Sharing Economy Can Win Over Regulators, Sarah Cannon and Lawrence H. Summers, Harvard Business review, October 13th, 2014
- The sharing economy has created 17 billion dollar companies (and 10 unicorns), John Koetsier, VentureBeat News, June 4th 2015
- The sharing economy, Consumer intelligence series, PWC, 2015
- The sharing economy: Share and make money – How does Switzerland compare?, Deloitte, May/June 2015
- Taylor Swift's Spotify earnings a fraction of the \$2 million claimed, Alice Vincent, The Telegraph, Nov 13th, 2014
- The bear case for Uber (Yes, there is one), Jeff Bercovici, Forbes, Jan 28th, 2014
- Airbnb: Our Guests Stay Longer And Spend More Than Hotel Guests, Contributing \$56M To The San Francisco Economy, Ryan Lawler, TechCrunch, Nov 9th 2012
- The rise of the sharing economy : estimating the impact of Airbnb on the hotel industry, Georgios Zervas, Davide Proserpio, John W. Byers, Boston University, May 7th 2015
- New York City Taxi Medallion Prices Keep Falling, Now Down About 25 Percent, Josh Barro, The New York Times, Jan 7th 2015
- The collaborative economy, Jeremiah Owyang, Altimeter, June 4th 2013
- Economie de partage et consommation collaborative : épiphénomène ou lame de fond ?, Etude OC&C, 10 décembre 2014
- UberPop interdit à Lille, Francetvinfo, 01 Juin 2015
- Airbnb in deal with Amsterdam to collect taxes, Sally Davies / Sarah Mishkin, The Financial Times, Dec 18th 2014
- Top 5 Airbnb Home-Rental Horror Stories, Aditi Mukherji, FindLaw.com, June 1st 2013
- Les perspectives d'Amazon séduisent le marché, Alexandre Debouté, Le Figaro, 08 Janvier 2013
- Baromètre EC30 2014, PWC et Toluna pour LSA
- Chiffres Clés 2014, FEVAD
- Quirky, GE unveils their vision for the connected home, Jonathan Shieber, TechCrunch, Nov 11th 2014
- P&G Connect + Develop official website
- P&G's New Innovation Model, Larry Huston and Nabil Sakkab, Harvard Working Knowledge, March 20th 2006

*Making an
impact that
matters*



Deloitte soutient la candidature
de la France à l'organisation de
l'Exposition Universelle de 2025

Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société de droit anglais (« private company limited by guarantee »), et à son réseau de cabinets membres constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes. Pour en savoir plus sur la structure légale de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses cabinets membres, consulter www.deloitte.com/about. En France, Deloitte SAS est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.

Deloitte fournit des services professionnels dans les domaines de l'audit, de la fiscalité, du consulting et du financial advisory, à ses clients des secteurs public ou privé, de toutes tailles et de toutes activités. Fort d'un réseau de firmes membres dans plus de 150 pays, Deloitte allie des compétences de niveau international à des expertises locales pointues, afin d'accompagner ses clients dans leur développement partout où ils opèrent. Nos 210 000 professionnels sont animés par un objectif commun, faire de Deloitte la référence en matière d'excellence de service.

En France, Deloitte mobilise un ensemble de compétences diversifiées pour répondre aux enjeux de ses clients, de toutes tailles et de tous secteurs – des grandes entreprises multinationales aux microentreprises locales, en passant par les entreprises moyennes. Fort de l'expertise de ses 9 000 collaborateurs et associés, Deloitte en France est un acteur de référence en audit et risk services, consulting, financial advisory, juridique & fiscal et expertise comptable, dans le cadre d'une offre pluridisciplinaire et de principes d'action en phase avec les exigences de notre environnement.

© 2015 Deloitte SAS. Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited

CONTACT.



Jean-Marc Liduena
Senior Partner
Monitor Deloitte

Tel : +33 1 40 88 28 00

Mob : +33 6 44 17 80 72

Email : JLiduena@deloitte.fr

SERVICE DE PRESSE.

Julia Debiene

Direction de la Communication

Adr : 185 avenue Charles de Gaulle, 92524

Neuilly/Seine cedex

Tel : +33 (0)1 55 61 41 69

Email : jdebiene@deloitte.fr