



# Ubérisation des services : les clients sont-ils toujours gagnants ?

Catherine Viot

## ► To cite this version:

Catherine Viot. Ubérisation des services : les clients sont-ils toujours gagnants ?. Vie et Sciences de l'Entreprise, A paraître. <hal-01803877>

**HAL Id: hal-01803877**

**<https://hal.science/hal-01803877v1>**

Submitted on 31 May 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization

Catherine Viot  
Professeur des Universités  
Laboratoire SAF (Sciences Actuarielle et Financière)  
Université Claude Bernard Lyon 1  
50 avenue Tony Garnier  
Lyon Cedex  
[catherine.viot@univ-lyon1.fr](mailto:catherine.viot@univ-lyon1.fr)

à paraître : Vie & Sciences de l'Entreprise (VSE), n°205

## Ubérisation des services : les clients sont-ils toujours gagnants ?

### Résumé

L'ubérisation, définie comme "la remise en cause du modèle économique d'une entreprise ou d'un secteur d'activité par l'arrivée d'un nouvel acteur proposant les mêmes services à des prix moindres" (Le Petit Larousse, 2018), se propage à des services de plus en plus variés.

Ce phénomène d'ubérisation est-il toujours favorable aux consommateurs ? Une réflexion menée selon trois axes permet d'apporter une réponse nuancée à cette question. Le premier axe souligne la difficulté de mesurer la qualité du service ubérisé et dresse le constat d'une généralisation de l'ubérisation. Mais l'accès à ce type d'offre est circonscrit aux consommateurs connectés à Internet. Le second axe questionne la nature disruptive de l'ubérisation en tant qu'innovation, tout en reconnaissant une amélioration de l'expérience client. Enfin, le troisième axe montre que le consommateur est relativement gagnant en termes d'appropriation de la valeur, par rapport au producteur du service. Néanmoins, les grands gagnants de ce modèle économique sont les plateformes.

Mots clés : Ubérisation, Marketing des services, Valeur, Innovation, Plateforme, Modèle d'affaires

### The services' uberization: Are customers always winning?

### Abstract

Uberization, defined as "the rethinking of the business model of a company or a business sector by the entry of a new actor proposing the same services at lesser prices" (Le Petit Larousse, 2018), extends to more and more varied services.

Is this phenomenon of uberization always in favor of consumers? A reflection according to three axes brings a balanced answer to this question. The first axis underlines the difficulty in measuring the quality of "uberized" services and notices a generalization of uberization. But the access to this kind of offer is confined to the consumers connected to the Internet. The second axis questions the disruptive nature of uberization in terms of innovation, while recognizing an improvement of the customer experience. Finally, the third axis shows that the consumer is relatively winning in terms of appropriation of value, compared with the producer of the service. Nevertheless, the big winners, in this business model, are platforms.

Keywords: Uberization, Service Marketing, Value, Innovation, Platform, *Business model*

Alors que le 29 mai 2017 se tenait à l'Université de Bordeaux le workshop « Ubérisation entre innovation et vulnérabilité », le mot « ubérisation » faisait, ce même jour, son entrée dans Le Petit Larousse<sup>1</sup>. Ce micro-événement revêtait un caractère important, aux yeux de ceux qui s'intéressent au phénomène d'ubérisation et recherchaient vainement une définition « officielle » de celui-ci.

En effet, lorsqu'il s'intéresse à un concept/phénomène nouveau, un chercheur a pour habitude de le définir en s'appuyant sur les définitions existantes qu'il peut reprendre telle quelle ou amender. C'est un premier pas vers une meilleure compréhension de celui-ci. En préparation de ce workshop et en l'absence de définition dans les dictionnaires français, une première définition fut trouvée sur le site de l'Observatoire de l'ubérisation. L'ubérisation y est définie comme :

*« un changement rapide des rapports de force grâce au numérique »<sup>2</sup>.*

A l'issue d'une recherche sur internet, une définition plus complète proposée par l'encyclopédie collaborative en ligne – Définitions Marketing – permet de compléter celle proposée par l'Observatoire de l'ubérisation. Selon cette encyclopédie, l'ubérisation est :

*« un terme utilisé pour désigner le phénomène par lequel une start-up ou un nouveau modèle économique lié à l'économie digitale peut menacer et remettre en cause rapidement un vieux modèle de l'économie « traditionnelle ».*

Enfin, le mot « ubérisation » est consacré par son entrée dans l'édition 2018 du Petit Larousse. Il est alors défini comme :

*"la remise en cause du modèle économique d'une entreprise ou d'un secteur d'activité par l'arrivée d'un nouvel acteur proposant les mêmes services à des prix moindres".*

Que peut-on retenir de ces trois définitions ? L'ubérisation renvoie à plusieurs idées.

**1. Un bouleversement de l'échiquier concurrentiel :** « changement des rapports de force », « menacer », « nouveau modèle économique », « start-up », « nouvel acteur ». S'il y a bien des changements qui s'opèrent dans de nombreux secteurs d'activité (nouveaux acteurs, nouveaux modèles économiques), il est encore un peu tôt pour affirmer que l'ubérisation crée une nouvelle arène concurrentielle. Certes, les forces concurrentielles sont modifiées par l'ubérisation (Evans, 2017), mais le marché est-il remis en cause ? Par exemple, les barrières à l'entrée perdent de leur efficacité, à l'instar des licences des taxis français, mais il suffit d'une réglementation pour en ériger de nouvelles : l'entrée en vigueur, le 28 décembre 2017, de la loi Grandguillaume impose un statut unique à tous les chauffeurs. Une question qui peut alors se poser est celle d'une éventuelle généralisation du modèle. Le consommateur peut-il s'attendre, dans les prochaines années, à une ubérisation généralisée de l'offre de produits et services de grande consommation ?

**2. Le numérique comme catalyseur :** « grâce au numérique », « lié à l'économie digitale ». Il semble acquis que les plateformes de mise en relation entre des prestataires (chauffeurs, restaurateurs, propriétaires d'appartements...) et les clients ont soutenu le développement des entreprises optant pour un modèle économique des plateformes, inspiré d'Uber. Selon Evans (2017), les technologies SMAC<sup>3</sup> constituent le cœur des technologies permettant de construire des business model digitaux disruptifs (BMDD), notamment ceux des plateformes. La nouvelle génération de BMDD intègre, en outre, les *personas* et la contextualisation afin de délivrer une expérience client améliorée ; l'intelligence artificielle et le *machine learning* permettant de réduire les coûts ; les objets connectés qui contribuent au traitement des données en temps réel et, pour terminer, la cyber sécurité, soit huit éléments au total (Evans, 2017, p.38-39). Si l'on se positionne du côté du consommateur, se pose alors la question de l'accès aux services « ubérisés », puisque leur utilisation ne peut se faire que depuis Internet, voire d'une application mobile dans le cas d'Uber, ce qui en circonscrit encore davantage la cible.

**3. L'idée de changement :** « changement rapide », « remettre en cause », « remise en cause ». Cette idée est présente dans les trois définitions répertoriées. Il semble, cependant, que ce changement s'applique au modèle économique, à des degrés variables entre évolution et révolution (Evans, 2017) et non au service en lui-même. La question sous-jacente peut alors être formulée ainsi : jusqu'à quel degré l'ubérisation est-elle source d'innovation pour le consommateur ?

**4. Un service équivalent délivré à un prix bas :** « les mêmes services à des prix moindres ». Seul, Le Petit Larousse évoque ce prix bas pour un service équivalent. Cette caractéristique peut expliquer le succès

<sup>1</sup> <http://www.lefigaro.fr/langue-francaise/actu-des-mots/2017/05/29/37002-20170529ARTFIG00206-les-nouveaux-mots-et-les-nouvelles-tetes-du-petit-larousse.php>

<sup>2</sup> <https://www.uberisation.org/>

<sup>3</sup> SMAC = Social computing, Mobility & wearables, real-time Aalytics & big data, and Cloud

du modèle économique auprès des consommateurs, mais la valeur économique (monétaire) est-elle la seule proposition de valeur résultant de l'ubérisation ? Est-elle la seule valeur recherchée par le consommateur ?

Il est difficile d'évoquer l'ubérisation indépendamment de l'économie des plateformes. « Une plateforme est un dispositif qui coordonne les actions et les ressources de la foule [...]. Les plateformes sont constituées par un ensemble d'inventions techniques et sociales qui permettent des gains consistants de productivité dans la coordination d'une multitude de micro-activités » (Benavent, p. 22). Les plateformes fournissent aux interactions entre acheteurs et vendeurs une infrastructure participative ouverte et des conditions de gouvernance (Parker *et al.*, 2016). Montel (2017) considère que l'économie des plateformes doit être distinguée de l'économie collaborative (ou de partage, qui puise ses racines dans l'économie sociale et solidaire). « L'idée de partage véhicule des valeurs positives et altruistes », alors que les plateformes visent l'« efficacité fonctionnelle garante d'une économie libérale et performante » (Benavent, 2016 p. 21). Pour Benavent (2016), les plateformes sont, avant tout, une nouvelle manière de consommer, de produire et d'organiser l'économie, la plupart du temps éloignée d'un « désir d'une consommation différente, plus responsable et plus riche de sens ». Dans cet article, Le terme de plateforme désigne les « plateformes de biens et services marchands à but lucratif jouant un rôle de tiers actif entre offreurs et demandeurs d'un bien ou d'un service » (Montel, 2017).

Les représentations de l'ubérisation et des plateformes sont multiples. « Pour le consommateur, elles sont une manne qui leur donne accès à des services à faible prix dont la commodité est épatante. Elles peuvent aussi, s'il change de rôle, lui procurer des revenus d'appoint. Pour les travailleurs, elles sont ce spectre qui menace les emplois, écrase les salaires et les condamne à la précarité des petits boulots » (Benavent, 2016, p. 14). Dans cet article, l'accent est mis sur le consommateur. Ce point de vue du client sera abordé selon quatre points : la généralisation de l'ubérisation, les innovations marketing induites par l'ubérisation, les sources et le partage de la valeur dans le modèle économique des plateformes. Des voies de recherche reliant ubérisation des services et comportement du consommateur sont ensuite proposées.

## 1. Vers une ubérisation généralisée de l'offre ?

Quel sont les points communs entre Uber, Allocab, Deliveroo, Airbnb ? Au-delà de leur jeunesse, ce sont des entreprises qui délivrent des services. Les services sont, en effet les premiers concernés par le phénomène. Quelles sont les conséquences pour le marketing des services ? Des services perçus comme sensibles (banque/ assurance/ santé) sont-ils à l'abri de l'ubérisation ? Autre point commun, les services offerts par ces nouveaux acteurs ne sont disponibles que sur Internet (site et/ou application mobile). Cela a-t-il un effet sur les cibles marketing ?

### 1.1 Les services en première ligne

L'ubérisation concerne en priorité les activités de service, c'est-à-dire des biens dont une partie au moins est intangible. Les entreprises qui ont opté pour un modèle économique inspiré d'Uber ne commercialisent rien de tangible. Elles utilisent les biens appartenant à d'autres parties prenantes (véhicule, vélo, appartement...) et/ou livrent des biens produits par d'autres (un repas préparé par un restaurateur). Le poids des services dans l'économie est considérable : plus de 75 % des Français travaillent dans le tertiaire. Les chiffres sont comparables en Espagne, Irlande et Suède. Au Royaume-Uni, Benelux et Danemark, les services représentent plus de 80 % des emplois. Le tertiaire représente aujourd'hui quasiment 80 % du PIB français contre 57 % en 1965. Ce pourcentage du PIB est le même au Royaume-Uni, alors qu'il demeure en dessous de 70 % en Allemagne<sup>4</sup>.

Il reste à savoir si tous les services sont « *uber-friendly* », autrement dit, « ubérisables ». L'Observatoire de l'ubérisation produit un baromètre qui permet de mesurer l'étendue du phénomène<sup>5</sup>. Selon cet observatoire, une multitude de services est concernée par l'ubérisation (transport de personnes et de marchandises, librairie, stockage, hôtellerie, assistance d'avocat...). Certains services sont ubérisés à hauteur de 70 % (taxi, location, hôtellerie, services à la personne, éducation). Des services « sensibles » sont également concernés : prêt, santé, assistance juridique.

L'ubérisation des services semble inéluctable. Peu de secteurs sont protégés. Ce qui semble varier, c'est le taux d'ubérisation. Pour illustrer l'avancée de l'ubérisation, le secteur de l'assurance est retenu comme exemple (encadré 1). Ce service, que l'on peut considérer comme sensible, ne figure pas (encore) dans le baromètre de l'Observatoire de l'ubérisation. Pour autant, les spécialistes de l'assurance et les professionnels s'inquiètent d'une éventuelle ubérisation, un changement déjà bien amorcé aux Etats-Unis.

<sup>4</sup> Sources : Insee et World Bank Group : <https://donnees.banquemondiale.org/indicateur/NV.SRV.TETC.ZS>

<sup>5</sup> <https://www.uberisation.org/fr/content/cartographie-des-secteurs-ub%C3%A9ris%C3%A9s-ou-en-voie-dub%C3%A9risation>

### Encadré 1 – L'assurance : s'ubériser ou se faire ubériser ?

Le marché de l'assurance est estimé à 3 300 milliards d'euros au niveau mondial. Il représente, de ce fait, un fort potentiel pour quiconque aurait comme projet d'en ubériser ne serait-ce qu'une partie. Il s'agirait donc de proposer un modèle économique d'assurance reposant sur l'assurance *peer-to-peer*, en français, un système d'assurance entre pairs. Des ubérisateurs entrent dans l'arène, notamment sur le marché américain où l'ubérisation, très présente dans l'assurance santé, résulterait de la loi Obama Care. On les appelle les *InsurTech* (ou *AssurTech*) : Lemonade, start-up américaine, lancée fin 2016, disponible via un *chatbot* uniquement ; Guevara, assurance automobile lancée en 2013, proposant une mutualisation du risque au sein de mini-communautés solidaires et cooptées sur le principe de micro-mutuelle, tout comme Inspeer ; Zenefits spécialisée en assurances sociales des salariés ; Oscar, courtier en assurance santé, etc. En France, la start-up *Wecover* développe la première offre d'assurance dite collaborative. Il s'agit d'une assurance qui cible les bons conducteurs et dont les tarifs sont définis sur des critères affinitaires<sup>6</sup>.

En quoi l'assurance est-elle propice à l'ubérisation ? Plusieurs facteurs jouent en faveur d'une ubérisation.

#### *Un cycle de production inversé*

Là où les fournisseurs livrent avant d'être payés, l'assureur se fait payer et prend l'engagement d'indemniser son client en cas de survenance d'un risque. Ce cycle inversé est source de défiance vis-à-vis des compagnies d'assurance<sup>7</sup>. Cette défiance se traduit par la fraude qui relève, du point de vue théorique, du courant de recherche qualifié de *consumer misbehaviour* (Fullerton et Punj, 1997). L'assuré (qui n'est ni plus ni moins qu'un consommateur de service d'assurance) a souvent le sentiment de payer pour rien – parfois pendant plusieurs années – lorsqu'aucun sinistre n'intervient. L'assuré raisonne en termes de pertes et non de coûts. Il se met à interpréter le versement successifs des primes, non pas comme un coût, mais comme une perte sèche au sens de Kahneman *et al.* (1986), négligeant ainsi le transfert de risque dont il bénéficie. Ce sentiment d'un paiement sans contrepartie pourrait l'inciter à choisir une assurance moins coûteuse afin de réduire la perte sèche. L'assurance ubérisée permettrait, en effet de diminuer certains coûts (coûts d'acquisition des clients grâce à une cooptation active par les membres de la communauté, diminution des frais de gestion par la dématérialisation du service, etc.).

Cependant, le cycle de production inversé peut aussi jouer en faveur des compagnies d'assurance. L'asymétrie d'information, qui habituellement bénéficie au consommateur dans le cas de l'assurance, pourrait jouer contre lui dans le cas d'un « uber » de l'assurance. D'une part, l'assuré potentiel ne disposerait, en effet, que de peu d'informations sur l'assureur s'il opte pour une plateforme *peer-to-peer*. D'autre part, grâce aux big data et aux progrès de l'intelligence artificielle et des algorithmes, il est probable que les assureurs – ubérisés ou non – acquièrent, à court terme, une bien meilleure connaissance des comportements réels des assurés. Selon son degré d'aversion au risque, le consommateur préférera peut-être s'assurer auprès d'un professionnel doté d'une bonne réputation et avec lequel une relation de proximité peut s'établir.

#### *Un service par nature collaboratif*

On associe, parfois à tort, ubérisation et consommation collaborative. S'il est bien un service pour lequel cette association a du sens, c'est celui de l'assurance, mais cela demeure un cas particulier. En effet, quel que soit le prestataire, le mécanisme de l'assurance repose sur le principe général de mutualisation des risques. Les actuaires estiment, à l'aide de modèles mathématiques, un risque moyen pour chaque segment de clients. Les primes payées par un segment donné sont ensuite déterminées sur la base de ce risque moyen. Tous les assurés du segment paient pour ceux qui seront frappés par un sinistre.

Le système est 100 % collaboratif au sein des mutuelles qui prévoient une redistribution des excédents potentiels. Cette nature collaborative du service d'assurance pourrait favoriser le développement de l'assurance *peer-to-peer*. Le principe des micro-communautés d'assurés (Guevara, Inspeer, Wecover) permettrait de réduire le risque de sélection adverse – c'est-à-dire de recruter de mauvais assurés – par le jeu de cooptation et d'intérêts croisés. Il permettrait aussi de réduire l'aléa moral. L'assuré pourrait être plus prudent s'il sait qu'il va récupérer de l'argent en adoptant un comportement moins risqué. Il pourrait limiter la déclaration de petits sinistres pour éviter de les faire supporter par sa communauté. Pour les mêmes raisons, la fraude à l'assurance pourrait s'atténuer.

D'autres facteurs peuvent, au contraire, jouer le rôle de pare-feu et réduire le risque d'ubérisation du secteur de l'assurance..

<sup>6</sup> <https://www.wecover.fr/>

<sup>7</sup> L'expression « compagnie d'assurance » est employée dans une acception générique et regroupe tant les sociétés d'assurance que les mutuelles.

### *Un produit anxiogène*

Pour être assuré, il est nécessaire de dévoiler des informations personnelles. Les assurés sont parfois réticents à le faire avec des compagnies ayant pignon sur rue. Ils négligent de signaler certains faits au moment de la conclusion du contrat. Qu'en sera-t-il à l'égard d'une plateforme mettant en relation des particuliers souhaitant assurer d'autres particuliers ? Face aux pouvoirs des GAFA et autres acteurs du web, les internautes sont de plus en plus préoccupés par le respect de leur vie privée et rechignent à partager leurs données personnelles. Selon une étude récente, 61 % des Français refusent de partager leur géolocalisation, 59 % effacent les traces de leur navigation et près de la moitié modifient les paramètres de confidentialité de leurs comptes sur les réseaux sociaux<sup>8</sup>.

### *Une hyper-réglementation qui peut constituer une véritable barrière à l'entrée*

Au niveau européen, l'activité d'assurance est très réglementée. A titre d'exemple, une directive européenne, Directive sur la Distribution des Assurances, est entrée en application en France le 23 janvier 2018. Elle impose un devoir de conseil et de transparence (contrat et rémunération des intermédiaires). Dans quelle mesure, une start-up aura-t-elle les ressources et les compétences nécessaires pour « digérer » en quelques mois la totalité du code des assurances ? Les acteurs historiques sont, de ce point de vue, avantagés car ils ont pu absorber la réglementation au fur et à mesure.

Face à la menace d'ubérisation, les assureurs se préparent. Generalli, en précurseur, avait lancé une assurance collaborative en 2009 (Kontsumous.fr). Il a été mis fin à l'expérience en 2012, faute de souscripteurs. Les consommateurs français n'étaient pas prêts en 2009. Le seraient-ils aujourd'hui ? Casino avait été l'une des premières enseignes à ouvrir un cybermarché en 1999 (C-mescourses.com, filiale commune de Casino et Rallye). L'activité avait cessé en avril 2002, les dirigeants considérant « que le potentiel d'évolution du marché des ventes alimentaires sur Internet et ses perspectives de rentabilité à court ou moyen terme ne justifient pas son maintien dans le portefeuille d'activités du groupe »<sup>9</sup>. Aujourd'hui, Casino détient 100 % de Cdiscount.

AXA s'est doté d'un fonds de capital-risque et a développé son propre incubateur. Un partenariat a été mis en place avec un acteur clé de l'ubérisation, Blablacar. En vertu de ce partenariat, le conducteur est couvert pour le prêt du volant et l'assistance. De la même manière, la MACIF a signé un partenariat avec Drivy qui propose la location de voitures *peer-to-peer*. La MAIF ambitionne de devenir l'acteur référent de l'économie des plateformes qui génère de nouveaux besoins d'assurance : en plus de la couverture permanente de la propriété d'un bien, il s'agit de couvrir son usage pendant une période donnée, pour des utilisateurs qui ne sont jamais les mêmes.

Certes, les objets connectés (maison, voiture, *wearables*, etc.) pourraient se traduire par une individualisation croissante du modèle économique de l'assurance, mais ce modèle serait-il économiquement viable pour les assureurs s'il devait être généralisé à l'ensemble de la population ?

## **1.2 Conséquences de l'ubérisation pour le marketing des services**

D'un point de vue marketing, les services ont suscité de nombreuses interrogations. Il a fallu attendre les années 2000 pour obtenir une définition qui ne soit pas qu'un négatif de la définition d'un produit tangible. « Un service est une activité ou une prestation, essentiellement intangible, soumise à un échange qui ne donne lieu à aucun transfert de propriété » (Lapert, 2005).

Avec le développement, dans les années 1980, de services extrêmement standardisés comme pouvaient l'être ceux de la restauration rapide, les chercheurs en marketing se sont intéressés au marketing des services. Pierre Eiglier et Éric Langeard créent, en 1987, le terme « servuction » – néologisme composé des mots service et production – pour caractériser le marketing des services (Eiglier et Langeard, 2000). « La servuction représente l'ensemble des éléments matériels et humains utilisés ainsi que les activités déployées pour concevoir, créer et développer la prestation de service qu'une entreprise souhaite proposer sur le marché, en fonction d'un niveau de qualité choisi »<sup>10</sup>.

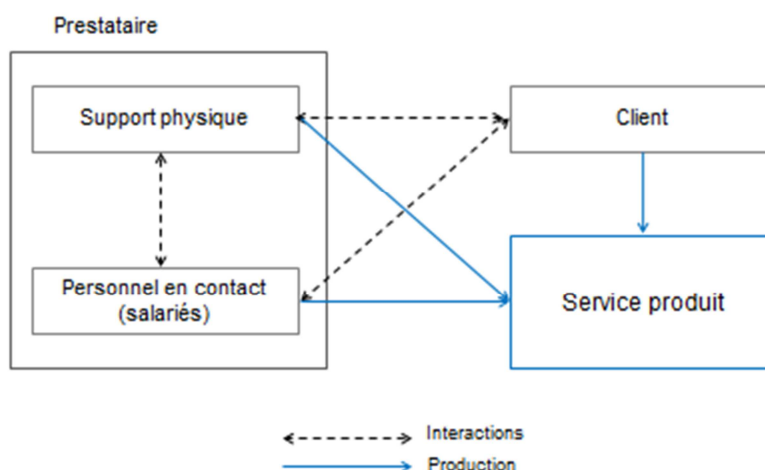
Ces auteurs proposent un schéma décrivant le service comme une rencontre entre un prestataire – représenté par le personnel en contact et des supports physiques – et un client (figure 1). Dans les activités traditionnelles de service, le prestataire est une entreprise qui offre un service, maîtrise les supports physiques nécessaires à sa production et fixe son prix.

<sup>8</sup> Etude chaire valeurs et politiques des informations personnelle, Institut Mines-Télécom avec Médiamétrie, 23 juin 2017.

<sup>9</sup> [https://www.lesechos.fr/15/02/2002/LesEchos/18595-093-ECH\\_le-cybermarche-de-casino-s-arrete-en-avril.htm](https://www.lesechos.fr/15/02/2002/LesEchos/18595-093-ECH_le-cybermarche-de-casino-s-arrete-en-avril.htm)

<sup>10</sup> <http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Servuction-243127.htm#Pq8XLwimvU7Qkt28.97>

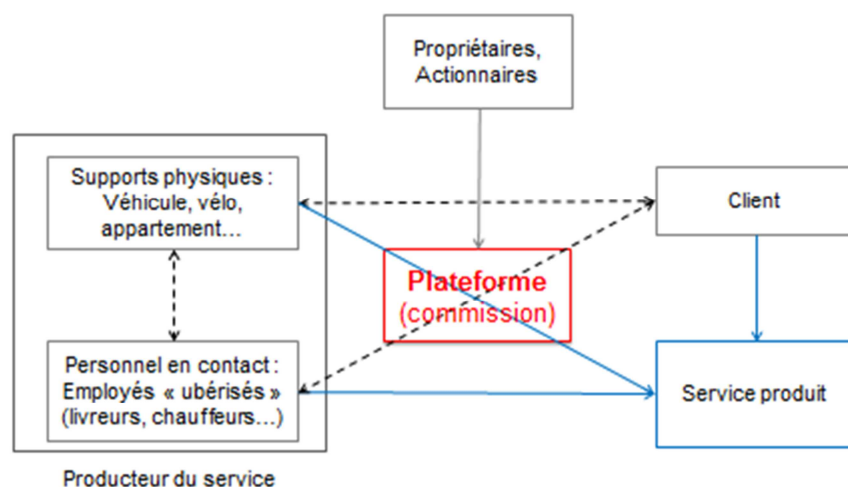
Figure 1 – Le schéma de servuction (Eiglier et Langeard, 2000)



Dans le schéma de servuction, la qualité du service produit dépend de trois éléments : la qualité du support physique (les bus, les abribus, les bornes, si le service considéré est celui du transport en commun par bus), les qualités à la fois techniques et relationnelles du personnel en contact (le chauffeur du bus) et la manière dont se comportent les clients (respect des consignes par les usagers de la ligne de bus). Les interactions entre les trois éléments comptent également (respect du matériel par les passagers, politesse entre chauffeur et passagers, conduite maîtrisée du bus par le chauffeur...).

L'ubérisation modifie le schéma de servuction avec l'introduction d'une plateforme (figure 2).

Figure 2 – Servuction et ubérisation



Une des premières tentatives de classification des plateformes est celle proposée dans un rapport de l'IGAS (Amar et Viossat, 2016). Les auteurs opposent les plateformes de référencement et les réseaux sociaux, d'une part, aux plateformes qui s'inscrivent dans une relation *peer-to-peer*, d'autre part. Au sein de cette seconde catégorie qu'ils qualifient de plateformes d'emploi, ils isolent les plateformes via lesquelles sont échangés des biens et services produits en partie au moins par des travailleurs collaboratifs. Sept sous-catégories de plateformes d'emploi sont proposées : plateformes de partage (Blablacar, Airbnb) ; opérateurs de services organisés (Uber) ; plateformes de jobbing (SuperMano) ; coopératives électroniques (La Ruche Qui Dit Oui !) ; places de marché (Price Minister) ; plateformes de freelances (Hopwork) ; plateformes de micro-travail (Amazon Mechanical Turk). Ils excluent de la catégorie des plateformes d'emploi, les plateformes de crowdfunding (KissKissBankBank) ou de connaissances (Wikipedia). Montel (2017) souligne l'hétérogénéité de cette classification et propose une délimitation plus stricte en précisant que ce qui est essentiel, c'est « l'appréciation du rôle de tiers joué par la plateforme ». Le rôle des plateformes de services marchands ne se limite pas à des fonctions de mise en relation. « Elles sont partie prenante dans la production et la vente du bien échangé [...] en participant à la qualité du produit, en intervenant dans la fixation du prix et/ou dans le management du travail. Le fait de toucher une rémunération directement liée à l'échange (sous forme de commission) peut être considéré comme un indice de cette implication dans la

production de valeur ajoutée » (Montel, 2017). Les plateformes s'imposent aujourd'hui comme de nouveaux modèles d'affaires ou comme un nouveau modèle d'organisation (encadré 2).

## **Encadré 2 - Du modèle économique de la plateforme à la plateforme en tant qu'organisation**

Le modèle économique des plateformes repose sur quatre caractéristiques (Montel, 2017) :

- une externalisation poussée de la production et des risques associés auprès d'une multitude de producteurs indépendants, en conséquence de quoi la participation de la plateforme se limite à des tâches de coordination et à un rôle de tiers de confiance ;
- un rapport de force favorable à la plateforme du fait du grand nombre de producteurs indépendants ;
- le déploiement de l'activité à grande échelle grâce aux technologies numériques ;
- le rôle interchangeable de producteur/ consommateur, car les producteurs peuvent être des particuliers.

Evans (2017, p. 23) distingue trois modèles d'affaires associés aux plateformes : le modèle de l'entreprise plateforme (Airbnb, Uber, Foodora, Netflix,...) ; le modèle de participation à une plateforme (les fournisseurs de contenu et développeurs d'applications pour l'App store ou iTunes) et le modèle du « vendeur d'armes » (les entreprises qui fournissent la technologie nécessaire à l'industrie des plateformes (Microsoft, Cisco...)). Les plateformes ne sont donc pas l'apanage des *pure players* ; la « platformisation » gagne des entreprises traditionnelles. Par exemple, certains assureurs (compagnie ou mutuelle) prennent des participations dans des plateformes de prêt de voitures *peer-to-peer* ou de covoiturage (Axa-Blablacar). Comme le rappelle Benavent (2016), un modèle d'affaires combine des ressources en proposition de valeur et se caractérise par une structure de coûts et un modèle de revenus. Dans le cas des plateformes, les revenus peuvent provenir de la publicité (comparateurs tels que LesFurets.com) ; d'une commission prélevée sur les transactions qui peut être à la charge du vendeur (Booking), de l'acheteur (Blablacar) ou partagée (Airbnb) ; d'un abonnement (Empruntemontoutou.com) ; de produits dérivés (filtres chromatiques commercialisés par Snapchat) et de la commercialisation de données, un modèle particulièrement adapté aux objets connectés). La valeur ainsi créée est ensuite répartie entre les acteurs.

Benavent (2016) affirme que les plateformes doivent être considérées comme un nouveau mode d'organisation, un nouveau modèle de coordination et de contrôle qui vient compléter, dans l'approche d'Ouchi (1994), le contrôle par le résultat (modèle du marché), le contrôle par la règle (modèle de la bureaucratie) et le contrôle par la culture (modèle du clan). En tant que modèle d'organisation, les plateformes se caractérisent par l'importance de l'architecture du système d'information, une architecture ouverte qui filtre et oriente les flux d'informations entre les différents groupes d'acteurs selon un système d'autorisations et par un faible coût d'engagement (« un coût qui se limite bien souvent à un simple clic sur les boutons de connexion proposés par les réseaux sociaux »).

La plateforme vient donc modifier le schéma de servuction originel et y occupe un rôle central, puisqu'elle met en relation les consommateurs et les producteurs du service, qu'elle maîtrise en partie, ou totalement, le prix (via les commissions et les principes du *yield management*<sup>11</sup>) et une partie du support physique (l'interface par lequel transitent les transactions). Le personnel en contact est producteur du service offert par la plateforme. Sa rémunération est souvent décidée unilatéralement par l'entreprise plateforme. Le producteur/prestataire n'est pas salarié de l'entreprise plateforme. Il est souvent auto-entrepreneur et intervient comme le ferait un sous-traitant dans des relations BtoB.

La décomposition de la qualité de service opérée par Grönross (1982) entre la qualité technique (résultant de l'élaboration du service), la qualité fonctionnelle (résultant des modalités de transfert du service au client) et l'image *corporate* est particulièrement d'actualité lorsqu'il s'agit d'analyser un service ubérisé. Il y a en effet une séparation très marquée entre la qualité technique et la qualité fonctionnelle. Le service générique est conçu par la plateforme (qualité technique), alors que le service consommé par le client est délivré par un producteur donné (qualité fonctionnelle). En termes d'image, la qualité résulte autant de celle de la plateforme (image *corporate*) que de celle du producteur. Cela a également une incidence sur la valeur créée pour le client.

En outre, on reconnaît depuis longtemps que le client participe à la production du service (Tocquer et Langlois, 1992). Cela a des conséquences aussi diverses que le risque de non qualité imputable au client lorsqu'il n'effectue pas correctement le travail qui lui est assigné ou le phénomène de résistance du client, qui refuse purement et simplement d'effectuer les tâches qui lui sont demandées. Dans le cas d'un service ubérisé, le service est souvent (mais pas exclusivement<sup>12</sup>) délivré par un non professionnel qui participe à la production du service en même temps que le client. L'externalisation poussée de la production qui

<sup>11</sup> Plus il y a une demande excédentaire, par rapport aux modèles observés sur des périodes équivalentes, plus le prix augmente en temps réel.

<sup>12</sup> Pour les chauffeurs VTC, une carte professionnelle est obligatoire.



caractérise l'ubérisation (Montel, 2017) concerne aussi le client. C'est typiquement le cas pour un service tel que Blablacar qui sera pris comme exemple pour illustrer les trois points d'application de la participation du consommateur à la production du service, mis au jour par Eglier et Langeard (1987) :

- la spécification du service par le client qui exprime ce qu'il veut (un trajet entre un point A et un point B, tel jour à telle heure et avec tel conducteur) ;
- la contribution à la réalisation du service (se rendre au point de rendez-vous en temps et en heure, respecter les consignes éventuelles du conducteur en ce qui concerne la taille et le nombre de bagages, boucler sa ceinture de sécurité...) ;
- le contrôle qualité effectué par le client invité à s'exprimer sur l'état des éléments et sur ses perceptions concernant le processus de production et de livraison du service (le respect de l'heure de RDV, l'état mécanique et de propreté de la voiture, la prudence du conducteur...).

Un point qui doit interpeller le marketing, en marge des questions sociétales que soulève cette nouvelle forme de travail et sur lesquelles d'autres se sont largement exprimés (Slee, 2016), c'est le fait de confier la production et la livraison du service à des personnes dont les compétences et les aptitudes à remplir la fonction sont difficilement contrôlables, *a priori*, par la plateforme. Or, les recherches en marketing des services ont souligné le rôle crucial du personnel en contact. C'est en définitive la seule personne avec laquelle le client est en interaction. A ses yeux, elle représente l'entreprise de service.

Du point de vue du marketing, et plus précisément du marketing interne, le personnel en contact constitue un levier important pour porter le concept de marque. Le marketing interne est centré sur l'adoption du concept de marque à l'intérieur de l'organisation, afin de s'assurer que les employés délivrent la promesse associée à la marque de service aux clients (King *et al.*, 2012). Dans le cas de l'ubérisation, la distance physique et symbolique entre la plateforme, d'une part, et le personnel en contact, d'autre part est importante. Rien ne garantit que les valeurs de la marque soient portées au mieux par les chauffeurs, les livreurs à vélo, les propriétaires d'appartements mis en location sur Airbnb...

Par ailleurs, le schéma de servuction nous apprend que la qualité du service produit dépend de tous les éléments impliqués : personnel, support physique et client. La qualité de service est un réel défi pour les prestataires traditionnels. Elle l'est encore davantage pour les plateformes. De nombreux éléments lui échappent. Elle ne peut contrôler l'état de toute la flotte de vélos qui va servir à livrer les repas. Elle ne peut contrôler les aptitudes relationnelles du livreur ou du chauffeur. Elle peut encore moins contrôler le comportement des clients, comme l'illustre le cas de Gobbee.bike, plateforme de vélos en libre-service sans borne (*free floating*), qui annonçait le 26 février 2018, son retrait du marché français après quelques semaines de présence, en raison du (mauvais) comportement des clients : 1000 vélos volés, 3400 vélos vandalisés et des vélos « privatisés »<sup>13</sup>. L'impossibilité de contrôler en amont ces éléments qui, pour la plupart, peuvent l'être chez un prestataire traditionnel, est potentiellement source de moindre qualité.

### 1.3 L'accès aux services

Les définitions de l'ubérisation mettent l'accent sur le digital et, en effet, l'ubérisation des services repose sur le modèle des plateformes dont l'accès n'est possible que par Internet ou même, dans le cas d'Uber, exclusivement depuis un smartphone. Un paradoxe, alors que cette « nouvelle » économie, où il n'est plus question de vendre un bien, mais l'accès à ce bien, est considérée comme celle de « l'âge de l'accès »<sup>14</sup>.

Si le taux de pénétration des smartphones ne cesse d'augmenter, les disparités entre générations demeurent importantes : culminant à 95 % chez les 18-24 ans, ce taux chute à 40 % pour les 60-69 ans (source : Statista 2017). Selon le CREDOC<sup>15</sup>, si 9 Français sur 10 disposent d'un téléphone mobile, le taux de pénétration du smartphone ne dépasse pas 65 % et celui d'Internet stagne à 85 % (il n'a gagné que 4 points entre 2012 et 2016). Les femmes, les personnes âgées de plus de 70 ans et les personnes avec un faible niveau d'études sont sur représentées parmi les 15 % de Français n'ayant pas accès à Internet. De fait, ces personnes n'ont pas accès à l'offre de service disponible sur les plateformes : ce pourcentage s'élève à 35 % pour un service exclusivement disponible via une application mobile.

Un autre frein à la généralisation des plateformes est à considérer. Il est de nature à la fois démographique et géographie (les deux étant étroitement liés). L'ubérisation de certains services se cantonne aux grandes agglomérations. L'exemple des VTC est édifiant. Alors que le marché du taxi est national et compte environ

<sup>13</sup> La raison mise en avant par Gobbee.bike est très discutée. Pour certains, il s'agit d'une manipulation.

<sup>14</sup> Rifkins J. (2005), *L'âge de l'accès : La nouvelle culture du capitalisme*, La Découverte Essais N° 205, 406 p.

<sup>15</sup> Etude 2016 L'usage du numérique en France (auprès des Français de 12 ans et plus)

60 000 licences sur tout le territoire (dont environ 30 % pour Paris), les VTC se concentrent essentiellement en Île-de-France, la région captant plus de 70 % des 25 959 exploitants VTC<sup>16</sup>.

En conclusion de cette première partie, un premier constat s'impose : l'ubérisation des services gagne du terrain. Or, comme l'économie continue de se tertiariser, l'ubérisation est promise à un bel avenir. Un deuxième constat ressort de cette réflexion, l'ubérisation n'offre aucune garantie d'un service de qualité. Paradoxalement, cet argument est souvent mis en avant, notamment lorsqu'il s'agit de transport VTC. Enfin, l'ubérisation, si elle se généralisait davantage, pourrait accroître la fracture numérique. Un premier élément de réponse, tout en nuances, peut donc être fourni à la question « Le consommateur est-il toujours gagnant ? ». L'investigation va se poursuivre en s'interrogeant sur le potentiel d'innovation de l'ubérisation.

## 2. L'ubérisation source d'innovation marketing ?

On associe souvent l'expression innovation disruptive et ubérisation. La paternité du mot disruption est attribuée à Jean-Marie Dru, alors Président de TBWA<sup>17</sup>, en 1997. C'est aussi une marque déposée par ledit groupe. L'adjectif disruptif a fait son entrée dans Le Petit Larousse en même temps que le mot ubérisation. On apprend que c'est un adjectif, qui « se dit d'une entreprise, d'un produit, d'un concept qui créent une véritable rupture au sein d'un secteur d'activité en renouvelant radicalement son fonctionnement ». Benavent (2016) propose de traduire disruptif par perturbateur.

Lorsqu'il est associé au terme « stratégie », l'adjectif « disruptif » renvoie à une stratégie de rupture qui remet en cause les règles du jeu (Buaron, 1981). Le concept de stratégie de rupture est né au sein du cabinet McKinsey au tout début des années 1980 (Lehmann-Ortega et Roy, 2009) et n'est donc pas spécifique à l'ubérisation. « Une stratégie de rupture consiste pour une entreprise à revisiter de manière radicale les règles du jeu concurrentiel en proposant une nouvelle valeur au client en vue de créer ou d'étendre un marché à son avantage » (Lehmann-Ortega et Roy, 2009). Selon ces auteurs, le principal fondement théorique des stratégies de rupture repose sur la pensée de Schumpeter qui considère l'entrepreneur comme un acteur central de l'évolution économique. « En innovant, celui-ci détruit l'ordre établi au travers du processus de destruction créatrice. Il découvre des opportunités de profit cachées, issues d'une utilisation sous-optimale des ressources » (Lehmann-Ortega et Roy, 2009, p. 115). Il est, en effet, difficile de parler d'innovation sans évoquer Schumpeter et le mécanisme de destruction créatrice (Schumpeter, 1934). La destruction créatrice renvoie au processus simultané de disparition de secteurs d'activité économique conjointement à la création de nouvelles activités. L'ubérisation et le modèle de la plateforme constitueraient ainsi « *une arme de destruction-créative massive* »<sup>18</sup>. Des entrepreneurs pourraient s'attaquer à un marché préexistant avec un business model de plateforme ou une organisation plateforme et créer de nouvelles règles du jeu.

Si l'on s'éloigne du domaine de la stratégie pour revenir au marketing, se pose alors la question du degré d'innovation perçu par le consommateur : autrement dit, jusqu'à quel point un nouveau service est-il perçu comme innovant. Il existe de multiples classifications des innovations, mais une classification issue du marketing semble plus appropriée pour répondre à la question de l'ubérisation comme source d'innovation pour le consommateur. La classification retenue retient deux dimensions de l'innovation : la technologie et les habitudes de consommation. Ces deux dimensions peuvent être nouvelles ou anciennes. En les croisant, on obtient une matrice correspondant à quatre types d'innovations (Tableau 1).

<sup>16</sup> Source Ministère du Transport, 1<sup>er</sup> février 2018.

<sup>17</sup> <http://tempsreel.nouvelobs.com/economie/20160122.OBS3214/le-concept-de-disruption-explique-par-son-createur.html>

<sup>18</sup> Ubérisation : une arme de destruction-créative massive ?, Coface, décembre 2016

Tableau 1 – Classification des innovations (Le Nagard-Assayag et Manceau, 2005)

		<b>Technologie</b>	
		<i>Nouvelle</i>	<i>Ancienne</i>
<b>Habitudes de consommation</b>	<i>Nouvelles</i>	Innovations de rupture  <i>Risque technologique</i> <i>Risque commercial</i>	Innovations comportementales  <i>Risque commercial</i>
	<i>Anciennes</i>	Innovations technologiques  <i>Risque technologique</i>	Innovations incrémentales  <i>Risque commercial</i>

Cette matrice est utile pour analyser l'ubérisation en tant qu'innovation marketing en s'interrogeant sur les deux dimensions proposées par les auteurs.

**Ubérisation et habitudes de consommation.** Du point de vue des habitudes de consommation, l'ubérisation n'est pas une révolution. La plupart du temps, il s'agit de proposer une offre alternative, mais celle-ci existait déjà. Uber propose de se substituer aux services des taxis. Deliveroo propose un service de livraison de repas à domicile, en étendant un service qui existait depuis de nombreuses années, pour les pizzas. Airbnb se positionne en concurrent direct des Gîtes de France créés en 1989. Il ne s'agit pas de création *ex-nihilo* de services. Les consommateurs ont donc déjà l'habitude de ce type de service. Les habitudes de consommation étant anciennes, le risque commercial est faible.

**Ubérisation et technologie.** Les services ubérisés reposent sur une plateforme. C'est probablement la dimension la plus innovante de l'ubérisation : la technologie permet de mettre en relation un très grand nombre de producteurs et de consommateurs de services en temps réel. Le degré de cette innovation ne doit pas pour autant être exagéré. Cela fait maintenant plus d'une décennie qu'une forme particulière de plateforme s'est développée : il s'agit des places de marché (ou *marketplace*) associées à de grands noms du e-commerce. Celle d'Amazon a vu le jour en 2006. Ces places de marché ont permis aux commerçants qui les ont créées de bénéficier de la longue traîne : élargir l'assortiment en permettant à des professionnels de commercialiser leur produit sur la plateforme de e-commerce. En définitive, les acteurs de l'ubérisation ont repris le modèle de la *marketplace* destiné à la distribution de biens tangibles pour l'adapter à celle des biens intangibles. Ils sont apparus bien après les *marketplace* du e-commerce (Airbnb a été créé en 2008, Uber a vu le jour en 2009 et Deliveroo en 2013).

En résumé, l'ubérisation n'est pas systématiquement synonyme d'innovations de rupture. Pour certains auteurs, il s'agit au mieux de réunir des éléments pré-existants : un service, une plateforme numérique, une combinaison de technologies. « L'économie des plateformes ne constitue pas une rupture radicalement nouvelle : néanmoins, son modèle poursuit, associe et multiplie des dynamiques déjà à l'œuvre pour la plupart depuis les années 1990 » (Montel, 2017). D'autres auteurs considèrent que ce sont les technologies sous-jacentes de l'écosystème des plateformes (technologies SMAC) et leur combinaison originale qui sont disruptives (Evans, 2017).

Si l'ubérisation n'est pas synonyme d'innovation de rupture, elle conduit à une amélioration du service qui passe par l'expérience client. Les plateformes de VTC (Uber, Allocab, LeCab...) constituent, de ce point de vue, un cas d'école (encadré 3).

### Encadré 3 – Comment les VTC<sup>19</sup> améliorent l'expérience client

De nombreux clients se plaignaient du service proposé par les Taxis de Paris (ville où l'idée de créer Uber aurait vu le jour). L'écart entre les attentes et le service produit s'était peu à peu creusé, pour plusieurs raisons :

<sup>19</sup> Seuls les services légaux sont intégrés dans l'analyse, à l'exclusion des services tels qu'Uber Pop.

- la pénurie de taxis : en 2014, Paris comptait moins de 18 000 taxis, à peine plus qu'en 1930 alors que le rapport Thevenoud (2014) estimait qu'il y avait la place pour 60 000 taxis ;
- le refus de certains moyens de paiement (CB, chèque) ;
- la difficulté à obtenir une facture ;
- l'impression de trajets non optimisés se traduisant par un surcoût et l'incertitude sur le prix de la course
- les difficultés pour se plaindre en cas d'insatisfaction.

Les plateformes ont apporté une réponse en améliorant certains aspects du service proposé par les taxis :

- une meilleure couverture du territoire grâce à la géolocalisation et le recours à de chauffeurs le plus souvent travailleurs indépendants ;
- la possibilité de réserver et payer à l'avance via une application mobile ou un site internet ;
- la possibilité de télécharger une facture sur le site, dans l'espace client ;
- la possibilité de choisir la catégorie du véhicule (classe économique, classe affaire, van...) ;
- un prix ferme à la réservation et la transparence des prix ;
- un code vestimentaire (costume sombre et chemise claire) ;
- l'état et la propreté des véhicules.

Dans le cas des VTC, l'amélioration de l'expérience client repose sur les technologies SMAC (Evans, 2017) :

- **Sociale**, le client partage son expérience (notation), est entendu et informé via les canaux sociaux ;
- **Mobilité**, le consommateur accède rapidement au service n'importe où et n'importe quand, en appuyant sur un bouton ;
- **Analytique**, le prix de la course est connu en temps réel en fonction de la distance, du modèle de voiture et du niveau de la demande ;
- grâce au **Cloud**, le service est accessible depuis un grand nombre de villes ;
- les véhicules étant **Connectés**, le client peut suivre sur son smartphone la voiture qui va venir le chercher.

L'amélioration, par les plateformes de VTC, du service initialement proposé par les taxis semble avoir fait mouche. En septembre 2016, la Fédération Française du Transport à la Personne sur Réservation (FFTRPR) commandait un premier baromètre de l'image comparée des transports VTC et taxis<sup>20</sup>. Il révèle qu'un Français sur deux est satisfait des taxis alors que 7 sur 10 sont satisfaits des services VTC. Les Français associent des qualificatifs positifs aux VTC : disponibles/ réactifs (93%), pratiques (91%), véhicules propres (90%). Les Français jugent également les chauffeurs de VTC davantage prudents (77%) que les chauffeurs de taxis (68 %).

La concurrence des VTC a eu des effets bénéfiques pour l'ensemble du secteur. Certaines sociétés de taxis se sont remises en question et ont, à leur tour, amélioré leur qualité de service (application mobile, plateforme de réservation, paiement par carte bancaire,...), en vue d'améliorer l'expérience client.

L'exemple des VTC illustre le fait que l'ubérisation est rarement source d'innovations disruptives. L'innovation est principalement portée par les technologies SMAC qui sous-tendent les plateformes (Evans, 2017). Les habitudes préexistent, ce qui rend d'autant plus facile l'adoption des services ubérisés. Le consommateur est plutôt gagnant puisque son expérience client est améliorée, soit en étant client des plateformes, soit par l'effet de contagion observé chez les prestataires traditionnels. Il reste à savoir si cette expérience client améliorée induit une augmentation de la valeur perçue par le consommateur.

### 3. Ubérisation et prix : ou la question de la valeur

Du point de vue du comportement du consommateur, le prix est indissociable de la notion de valeur. La définition de l'innovation de rupture proposée par Lehmann-Ortega et Roy (2009) met la notion de valeur client au cœur des stratégies de rupture : « une stratégie qui consiste à revisiter de manière radicale les règles du jeu concurrentiel en proposant une nouvelle valeur au client en vue de créer ou d'étendre un marché à son avantage ». Pour créer un avantage concurrentiel, l'innovation de rupture doit, en effet, se traduire par la création de valeur pour le client.

#### 3.1 Création de valeur et ubérisation

La notion de valeur en marketing trouve en partie ses fondements en économie. Rivière et Mencarelli (2012), ont clarifié cette influence dans un article conceptuel (encadré 4).

<sup>20</sup> Enquête Harris Interactive, réalisée en ligne du 27 au 30 juin 2016 pour le compte de la FFTRPR.

#### Encadré 4 – La notion de valeur et ses évolutions

Les économistes se sont intéressés à la mesure de la valeur d'un bien lors d'un échange. Les théories de la valeur avaient pour objet de trouver une sorte d'espace commun à toutes les marchandises, espace à l'intérieur duquel elles sont mesurables.

Puis Adam Smith (1776) introduit la distinction entre valeur d'échange et valeur d'usage. La première désigne la faculté que donne un objet d'en acquérir un autre ; la seconde est la satisfaction que procure au consommateur, l'usage d'un bien. Il s'agit alors d'une valeur-utilité, ou pour certains économistes, d'une valeur-travail. Smith s'inscrit dans une conception objective de la valeur-travail inspirée de la notion de juste prix proposée par Saint Thomas d'Aquin (un prix qui couvre les dépenses de travail et les autres dépenses). Il s'agit pour l'essentiel d'une conception objective de la valeur reflétant le travail nécessaire pour se procurer un bien. Ricardo et Marx considèrent que ce n'est pas le travail nécessaire pour se procurer le bien qui doit être pris en considération, mais le travail nécessaire pour le produire (Ricardo) et le temps de travail socialement nécessaire<sup>21</sup> (Marx).

Une conception subjective de la valeur s'est ensuite développée dans les années 1870, avec Jean-Baptiste Say. Il considère que c'est l'utilité d'un bien aux yeux des consommateurs qui fonde sa valeur. Selon cette approche subjective, la valeur d'une chose repose sur sa capacité à satisfaire les besoins d'un individu. C'est l'utilité, et plus précisément l'utilité marginale qui prévaut, plaçant la valeur dans la relation qui unit l'homme à l'objet.

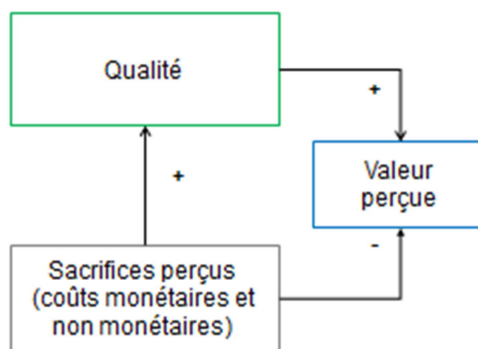
Plus récemment, Ramirez (1999) propose de distinguer la production de valeur dans les chaînes de valeur ajoutée (une perspective fondamentalement industrielle de la production de valeur) de la coproduction de valeur, un modèle qui, selon Bounfour (2016), serait plus adapté à l'économie de l'immatériel. Dans le premier cas, la création de valeur est séquentielle, unidirectionnelle, issue de transactions et se mesure en termes monétaires. Dans le cas de la coproduction, la création de valeur est synchrone, interactive, issue de la dimension relationnelle et il convient de parler de « constellations de valeur ». Dans cette conception, le consommateur contribue à la création de valeur au même titre que les autres facteurs de production. Ce paradigme de co-crédation de valeur, « où les interstices comptent davantage que les séquences », correspondrait davantage au contexte actuel des entreprises (Bounfour, 2016).

Les distinctions établies à la fin du 18<sup>e</sup> siècle en économie, ont influencé la conception de la valeur en marketing. L'analyse de la valeur du point de vue du consommateur est abordée selon deux perspectives : l'une globale (unidimensionnelle), l'autre analytique (multidimensionnelle). Ces deux approches correspondent assez bien à la dichotomie soulignée par Adam Smith entre valeur d'échange et valeur d'usage.

- La **perspective globale de la valeur, ou valeur d'achat** car il s'agit d'une évaluation pré-achat, résulte d'une confrontation entre les bénéfices et sacrifices associés à l'achat (Figure 3). La valeur est alors définie comme l'évaluation globale de l'utilité d'un produit fondée sur les perceptions de ce qui est reçu et donné (un sacrifice) » (Zeithaml, 1988). Le prix n'est qu'une composante du sacrifice. Le sacrifice est tout ce que le consommateur donne en échange du bien (le prix plus des éléments non monétaires). Dans le cas du transport aérien à tarif *low-cost*, le prix est inférieur, mais des coûts non monétaires peuvent s'ajouter (pré-embarquement dans une salle sans siège, limitation à un seul bagage cabine y compris le sac à main). La valeur de l'offre n'est donc pas le rapport qualité/prix. La valeur perçue d'une offre est éminemment subjective.
- La **perspective analytique de la valeur** s'intéresse à la valeur de consommation et se situe dans le champ des expériences de consommation ou de possession (Holbrook, 1999). Elle résulte de l'interaction entre le consommateur et une offre (valeur post-achat). La conception d'Holbrook trouve son origine dans la valeur d'usage en économie. La valeur de consommation se définit comme « une préférence relative, caractérisant l'expérience d'interaction entre un sujet et un objet » (Holbrook, 1999). Dans cette optique, la valeur est issue d'une expérience de consommation / possession d'un produit ou service. Elle est de nature multidimensionnelle (hédonique et utilitaire). Or, comme le schéma de servuction le montre, le consommateur est lui-même en partie producteur de l'expérience consommée. La notion de constellation de valeur (Ramirez, 1999) permet de comprendre la place centrale qu'occupe le consommateur, à la fois co-producteur et consommateur de la valeur.

<sup>21</sup> Le temps socialement nécessaire à la production des marchandises est celui qu'exige tout travail, exécuté avec le degré moyen d'habileté et d'intensité et dans des conditions qui, par rapport au milieu social donné, sont normales. C'est une sorte de temps de travail moyen, prenant en compte le progrès de la technique et la productivité des salariés.

Figure 3 – Valeur d'achat



Ces considérations quelque peu théoriques ne sont pas sans intérêt au regard d'une mise en perspective de la notion d'ubérisation et du concept de valeur. L'approche globale de la valeur se révèle particulièrement pertinente. Pour un nouvel entrant sur un marché donné, tel que peut l'être une *start-up* qui lance une offre de service ubérisée, il existe plusieurs manières de créer une valeur différentielle pour le client, de manière à acquérir un avantage concurrentiel, au sens de Porter. Les deux sources de sacrifices (coûts non monétaires et prix) sont croisées (tableau 2). L'hypothèse de prix supérieurs a été écartée car les plateformes se positionnent avec un prix inférieur ou identique à celui de l'offre traditionnelle.

Tableau 2 – Ubérisation et création/destruction de valeur

	Coûts non monétaires engendrés par la plateforme (par rapport à ceux des concurrents traditionnels)		
	<i>Supérieurs</i>	<i>Inférieurs</i>	<i>Identiques</i>
Coût monétaire inférieur	Destruction de VNM* Création de VM**	Création de VNM Création de VM	Création de VM
Coût monétaire identique	Destruction de VNM	Création de VNM	Service <i>mee too</i>

VNM\* = Valeur Non Monétaire ; VM\*\* = Valeur Monétaire

Dans le tableau ci-dessus, les zones grisées correspondent aux situations où il y a création nette de valeur dont l'origine peut être monétaire ou non monétaire. Celle-ci peut résulter de différents choix stratégiques en matière de positionnement de l'offre de service :

- réduire les coûts monétaires et non monétaires pour créer une valeur additionnelle monétaire et non monétaire (Booking.com, plateforme de réservation des chambres d'hôtel ; Airbnb, Allocab, Uber et autres plateformes VTC) ;
- réduire les coûts non monétaires pour créer une valeur additionnelle non monétaire (Streetline, application de parking intelligent qui permet de gagner du temps dans la recherche d'une place) ;
- réduire les coûts non monétaires avec un prix aligné sur celui de la concurrence traditionnelle (Deliveroo).

L'encadré 3 montrait comment les VTC ont réussi à créer une valeur perçue supérieure pour les clients grâce à l'amélioration du service traditionnel des taxis. Ils ont ainsi réduit les coûts non monétaires grâce au pré-paiement et à la possibilité d'obtenir une facture en ligne, à la suppression des files d'attente, etc. Ils ont également convaincu le client que le prix est inférieur, alors que dans le cas des taxis contre VTC, la différence de prix n'est pas flagrante, et pas toujours dans le sens espéré<sup>22</sup>. Quoi qu'il en soit, aux yeux du consommateur, il y a bien une valeur perçue additionnelle au sens de l'approche globale de la valeur Zeithaml, 1988).

### 3.2 Répartition de la valeur créée

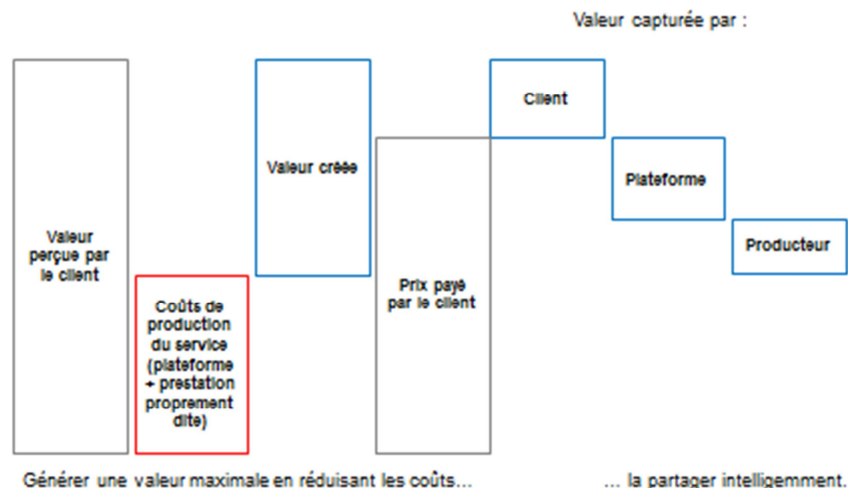
Bien que la question de la répartition de la valeur s'éloigne des considérations purement marketing, elle ne peut être écartée de la réflexion. Il a été dit, en introduction, que l'ubérisation est étroitement associée à de

<sup>22</sup> <http://www.capital.fr/economie-politique/taxis-vtc-uber-qui-est-le-moins-cher-999819>

nouveaux modèles économiques. Un modèle économique se définit, notamment, par sa capacité à générer de la valeur et à la partager correctement entre les parties prenantes.

Le point de vue étant celui du consommateur, il semble logique que le point de départ soit la valeur perçue par le client (Figure 4). Pour que le modèle économique soit viable dans le temps, celle-ci doit être supérieure aux coûts de production du service.

Figure 4 – Création et partage de la valeur (adaptation libre de Grandval et Ronteau, 2011)



L'idée que les plateformes sont animées par la recherche du profit étant admise, il est facile de comprendre que le meilleur moyen d'y parvenir, c'est de maximiser l'écart entre la valeur perçue par le client et les coûts de production du service proposé. Un moyen efficace pour y parvenir est de réduire les coûts de production. L'écart entre valeur perçue par le client et coûts de production correspond à la valeur créée. Le prix payé par le client détermine, ensuite, la part de la valeur capturée par celui-ci : c'est la différence entre le prix payé et la valeur perçue. Le reste de la valeur est à répartir entre la plateforme et le producteur du service, selon les règles fixées par la plateforme.

Par rapport au modèle économique classique, la plateforme vient préempter une partie de la valeur. Cette préemption prend souvent la forme d'une commission facturée aux producteurs du service (loueur de bien, cycliste-livreur, chauffeur...). Les récents mouvements sociaux parmi les chauffeurs VTC et les livreurs à vélo (« grève » à Bordeaux pour la Saint-Valentin 2018) semblent montrer que le partage de la valeur résiduelle, une fois le client servi, n'est pas optimal pour les producteurs.

Le client n'est pas forcément perdant, car si le prix venait à augmenter, il irait vers un nouvel entrant cherchant à conquérir des parts de marché, ou retournerait vers les prestataires traditionnels.

Les plateformes sont avant tout des entreprises dont les fondateurs ou propriétaires recherchent le profit. Seules, des personnes frappées de myopie, ou aveuglées par l'expression trompeuse d'économie collaborative ou d'économie de partage, pourraient y voir autre chose. Certains considèrent que le modèle économique permet à quelques propriétaires de plateforme de s'enrichir à partir des biens appartenant à autrui, d'où le titre provocateur de l'ouvrage publié par Tom Slee (2016) : « Ce qui est à toi est à moi »<sup>23</sup>.

#### 4. L'ubérisation et comportement du consommateur : un champ de recherche ?

Cette réflexion, en adoptant le point de vue du consommateur, a permis de repérer quelques voies de recherche reliant ubérisation et comportement du consommateur. Pour les présenter, la logique de la chaîne qui relie la qualité à la fidélisation du client sera retenue.

##### 4.1 Nature de la valeur recherchée par le client

Si l'on s'intéresse non plus à la valeur unidimensionnelle au sens de Zeithaml (1988), mais à la valeur multidimensionnelle d'Holbrook (1999), le chercheur en marketing peut s'interroger sur la nature de la valeur recherchée par les clients dans l'expérience de consommation d'un service ubérisé. Cette valeur est-elle

<sup>23</sup> Réponse au titre de l'ouvrage de Botsman et Rogers (2010), *What's mine is yours, the rise of collaborative consumption*, Harper Business.

exclusivement utilitaire, comporte-t-elle une dimension hédoniste ? La livraison de repas à domicile permet de réduire les coûts non monétaires associés à un repas traditionnel au restaurant (pas de réservation d'une table, pas de déplacement, pas d'attente arrivé au restaurant, pas de place de parking à rechercher ou de transport en commun à prendre). On pourrait donc en déduire que la valeur recherchée est plutôt de nature utilitaire. Cependant, Deliveroo donne, au consommateur, la possibilité de tester différents restaurants et peut aussi répondre à un besoin de variété dans l'acte d'achat ou *variety seeking* (McAlister et Pessemier, 1982), ce qui peut conférer à cette expérience une dimension hédoniste de la valeur recherchée.

## 4.2 Qualité du service

En matière de service, la qualité résulte d'un certain nombre d'écarts et notamment d'un écart entre le service attendu et la prestation obtenue (Zeithaml et Bitner, 1996). La qualité de service est donc par nature subjective : il s'agit d'une qualité perçue par un consommateur donné, une fois le service consommé.

Suivant cette logique, les plateformes ont mis en place un système de notation par les utilisateurs qui leur permet d'évaluer la prestation réellement fournie. Ce système d'évaluation est-il à même de fournir une mesure fiable de la qualité ? Une première limite qui peut être soulignée est le caractère idiosyncratique de la mesure de la qualité puisqu'elle est individuelle. Elle correspond à un écart entre les attentes et le service perçu par un client donné. On ne connaît rien de ses attentes. Or, il y a peu de chances que tout le monde ait les mêmes attentes. De plus, l'évaluation est holistique. Elle ne résulte pas de l'évaluation de plusieurs dimensions de la qualité de service. La complexité des services a donné naissance au développement d'outils spécifiques pour évaluer précisément l'écart entre le service attendu et le service fourni, qu'il s'agisse d'un service dans le monde physique avec Servqual (Zeithaml et Berry, 1985), ou d'un service en ligne avec de nombreuses échelles dont Netqu@l (Bressoles, 2006). Peut-être faut-il envisager une mesure mixte, une sorte d'échelle « UberQu@l », inspirée de Servqual et de Netqu@l puisque le service est délivré dans le monde physique, mais réservé en ligne.

Il est difficile de définir l'objet sur lequel porte l'évaluation de la qualité de service. Dans le cas d'un repas livré par Deliveroo, le service de livraison peut être parfait, mais la nourriture médiocre. Par un effet de halo, le client risque de sous noter la prestation de livraison, alors que le livreur a effectué correctement son travail et, réciproquement, le restaurateur peut avoir réalisé correctement sa part de la prestation, mais celle-ci peut être ruinée par un livreur maladroit. La qualité du service est donc plus délicate à évaluer.

Du fait de son externalisation, des biais peuvent entacher l'évaluation de la qualité. Certains consommateurs peuvent faire preuve de résistance face à ce travail supplémentaire (Roux, 2007). La propension à donner son avis lorsque l'expérience vécue a déçu au détriment des expériences plus satisfaisantes pourrait également biaiser l'évaluation de la qualité.

De nombreux travaux ont montré que la qualité du service et la fidélisation des clients étaient liées à la qualité du personnel en contact (Henskett *et al.*, 1994). D'autres montrent qu'il ne peut y avoir de clients satisfaits sans salariés satisfaits (méta-analyse de Brown et Lam, 2008). Etant donné que les producteurs du service ne sont pas des salariés permanents des plateformes, cette chaîne relationnelle entre qualité du personnel en contact, qualité du service et fidélité des clients est-elle toujours d'actualité ? Le personnel en contact est-il perçu comme salarié de la plateforme et, en conséquence, l'image de la plateforme est-elle étroitement liée à l'image du prestataire de service. La portée de ces questionnements dépasse le seul champ du marketing des services. Ils intéressent aussi le marketing des ressources humaines à la fois sur des aspects de marketing interne et de transmission des valeurs de la marque aux clients (King *et al.*, 2012), mais également en d'attractivité des plateformes en tant que (pseudo) employeur.

## 4.3 Fidélité des consommateurs de services ubérisés

A première vue, les clients qui consomment régulièrement des services « ubérisés » sont des personnes motivées par la recherche d'une solution économique. Cela signifie-t-il qu'ils seront difficiles à fidéliser ? Allocab, un des concurrents direct d'Uber, vient de mettre en place un programme de fidélisation : à partir de la troisième course, le client bénéficie d'une remise de 20 % sur la course suivante. Les plateformes sont encore jeunes et découvrent peut-être qu'il est difficile de fidéliser un client.

S'il s'avère qu'elle existe, à l'égard de quel objet s'exprime cette fidélité ? Les clients sont-ils fidèles à la plateforme, à un chauffeur particulier avec lequel ils pourraient être tentés de traiter directement ? Dans le cas de Deliveroo, sont-ils fidèles à la plateforme, à un restaurateur donné dont ils sont particulièrement satisfaits ? Etant donné qu'il y a séparation entre production du service et livraison de celui-ci (Grönroos, 1982), comme cela a été souligné, il est plus complexe de définir l'objet sur lequel porte la fidélité.



## Conclusion

Sans toutefois ressortir comme le grand gagnant de l'ubérisation, le consommateur y trouve certains avantages comme celui lié à une expérience client améliorée, pour peu qu'il possède un smartphone, une tablette ou un ordinateur et qu'il réside dans une grande agglomération. Il perçoit une valeur supérieure du fait de cette expérience client améliorée, grâce à une réduction des coûts non monétaires et/ou à un prix souvent compétitifs, du moins lorsque l'ubérisateur est en phase de conquête de parts de marché. Les gains ne se limitent pas au client. Les Américains perdent chaque année 70 millions d'heures à rechercher une place de parking. Une plateforme de parking intelligent, comme Streetline, réduit ce temps perdu par les citoyens, contribue à augmenter les revenus des villes propriétaires des parkings et à diminuer la pollution occasionnée par la recherche d'une place libre.

Néanmoins, la question de la viabilité du modèle économique sur le long terme se pose. Durant l'été 2016, la faillite de Take it easy, concurrent de Deliveroo, a frappé les esprits et illustre la fragilité du modèle. Une des faiblesses de celui-ci réside dans le fait qu'il est facilement copiable. Alors que les plateformes réduisent à néant les barrières à l'entrée des marchés traditionnels qu'elles concurrencent, elles négligent d'ériger leurs propres barrières. Les barrières à l'entrée sont quasi inexistantes et l'avantage concurrentiel souvent illusoire. Un prix plus bas ne suffit pas à se démarquer des concurrents. Fidèle à sa ligne éditoriale, plutôt provocatrice, Society Magazine<sup>24</sup> titrait le 6 juillet 2017 « Uber, le crash ». L'entreprise Uber est une icône et elle a donné son nom au modèle économique sous-jacent. Si cette prophétie se réalisait, quel serait l'impact pour l'ensemble de l'économie ubérisée ? De plus, la suppression des barrières n'est pas toujours durable. Après la ville de Paris, Bordeaux réglemente la location d'appartements sur la plateforme Airbnb, en application du décret du 30 avril 2017 qui autorise les grandes villes à contraindre les loueurs à se faire connaître. A partir du 1<sup>er</sup> mars 2018, les propriétaires doivent procéder à une déclaration en mairie et ne peuvent louer leur bien au-delà de 120 jours, à moins de changer l'usage du bien et de devenir une entreprise commerciale.

Une autre faiblesse du modèle des plateformes réside dans l'externalisation à outrance de la production des services ubérisés. Une telle pratique ne met les entreprises à l'abri ni de mouvements de contestation, comme ont pu le constater Uber et Deliveroo, ni du mauvais comportement du consommateur producteur, comme nous l'apprend l'échec de Gobee.bike en France. Pourtant, sur le papier, la proposition de valeur de cette plateforme chinoise de vélos en libre-service constituait une véritable avancée : l'absence de stations coûteuses subventionnées par les villes, la souplesse puisque le vélo pouvait être stationné n'importe où, l'expérience client améliorée puisqu'une simple application permettait de détecter les vélos les plus proches et qu'un clic sur le smartphone suffisait à déverrouiller le cadenas.

## Bibliographie

Amar N. et Viossat L.-C. (2016), *Les plateformes collaboratives, l'emploi et la protection sociale*, Rapport de l'IGAS, n° 2015-121R.

Benavent C. (2016), *Plateformes*, FIP Editions, 224 p.

Bounfour A. (2016), *Futurs numériques, transformation numérique : du Lean à l'accélération*, Editions Eska, 197 p.

Bressolles G. (2006), La qualité de service électronique: NetQu@I Proposition d'une échelle de mesure appliquée aux sites marchands et effets modérateurs, *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 21, 3, 19-45.

Brown S.P. et Lam, S.K.A. (1988), Meta-Analysis of Relationships Linking Employee Satisfaction to Customer Responses, *Journal of Retailing*, vol. 84, 3, 243-255.

Buaron D.P. (1981), New Games Strategies, *The McKinsey Quarterly*, Printemps, p. 24-40.

Eiglier P. et Langeard E. (1987), *Servuction. Le marketing des services. Stratégie et Management*, Paris, McGraw-Hill, 159 p.

Evans N.D. (2017), *Mastering Digital Business: How Powerful Combinations of Disruptive Technologies Are Enabling the Next Wave of Digital Transformation*, BCS, The Chartered Institute for IT, 180 p.

---

<sup>24</sup> Society magazine (2017), Uber, le crash, N°60, 6 juillet 2017

- Fullerton A.R. et Punj G. (1997), What is consumer misbehavior? In *Advances in Consumer Research*, Vol. 24, 336-339.
- Grandval S. et Ronteau S. (2011), *Business model, Configuration et renouvellement*, Hachette Supérieur.
- Grönroos C. (1982). An applied service marketing theory. *European Journal of Marketing*, vol. 16, 7, p.30-41.
- Henskett J.L., Jones T.O., Loveman G.W., Sasser W.E. et Schlesinger L.A.(1994), Putting the Service-Profit Chain to Work, *Harvard Business Review*, mars-avril, p.164-170.
- Holbrook M.B. (1999), Introduction to consumer value. In: M. B. Holbrook (Ed.) *Consumer Value: A Framework for Analysis and Research*. London: Routledge, p. 1-28.
- Jacquet D. Leclerc G. (2016), *Ubérisation, un ennemi qui vous veut du bien ?* Dunod.
- Kahneman D., Knetsch J. L. et Thaler R. H. (1986): "Fairness and the Assumptions of Economics", *Journal of Business*, vol. 59, 4, p.285-300.
- King C. et Grace D. et Funk D. (2012). "Employee brand equity: Scale development and validation", *Journal of Brand Management*, vol. 19, 4, p. 268-288.
- Lapert D. (2005), *Le marketing des services*, Dunod.
- Lehmann-Ortega L. et Roy P. (2009), États des lieux : les stratégies de rupture, *Revue Française de Gestion*, vol. 35, 197, p.113-126.
- Le Nagard-Assayag E. et Manceau D. (2005), *Marketing des nouveaux produits*, Dunod.
- McAlister L. et Pessemier E. (1982), Variety seeking behavior: an interdisciplinary review, *Journal of Consumer Research*, vol. 9, 3, p. 311-322.
- Montel O. (2017), *L'économie des plateformes : enjeux pour la croissance, le travail, l'emploi et les politiques publiques*, Document d'études, n° 213, DARES, Direction de l'Animation de la Recherche et des Etudes Statistiques, 40 p.
- Ouchi W.G. (1994), A conceptual framework for the design of organizational control mechanism, *Management Science*, vol. 25, 9, p.833-848.
- Parker G.G., Van Alstyne M. W. et Choudary S.P. (2016), Platform revolution: How networked markets are transforming the economy and how to make them work for you, W. W. Norton & Company, 353 p.
- Ramirez R. (1999), Value co-production: Intellectual origins and implications for practice and research, *Strategic Management Journal*, vol. 20, p. 49-65.
- Rivière A. et Mencarelli R. (2012), Vers une clarification théorique de la notion de valeur perçue en marketing, *Recherches et Application en Marketing*, vol. 27, 3, p. 97-123.
- Roux D. (2007), La résistance du consommateur, proposition d'un cadre d'analyse, *Recherche et Applications Marketing*, vol. 22, 4, p. 59-80.
- Schumpeter J. (1934), *Capitalisme, socialisme et démocratie* (Traduction française de 1951), Paris, Payot.
- Slee T. (2016), *Ce qui est à toi est à moi. Contre Airbnb, Uber et autres avatars de l'«économie du partage»*, Editions Lux.
- Thévenoud T. (2014), *Un taxi pour l'avenir, Des emplois pour la France*, Mission de concertation Taxi – VTC, Avril 2014.
- Tocquer G., Langlois M. (1992), *Marketing des Services ; Le défi Relationnel*, Gaëtan Morin Editeur, 188 p.
- Zeithaml V.A. (1988), Consumer perception of price, quality and value. A means end model and synthesis of evidence, *Journal of Marketing*, vol. 52, July, p. 2-22.
- Zeithaml V.A et Berry M.J. (1985), A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, *Journal of Marketing*, vol. 49, 4, p. 41-50.