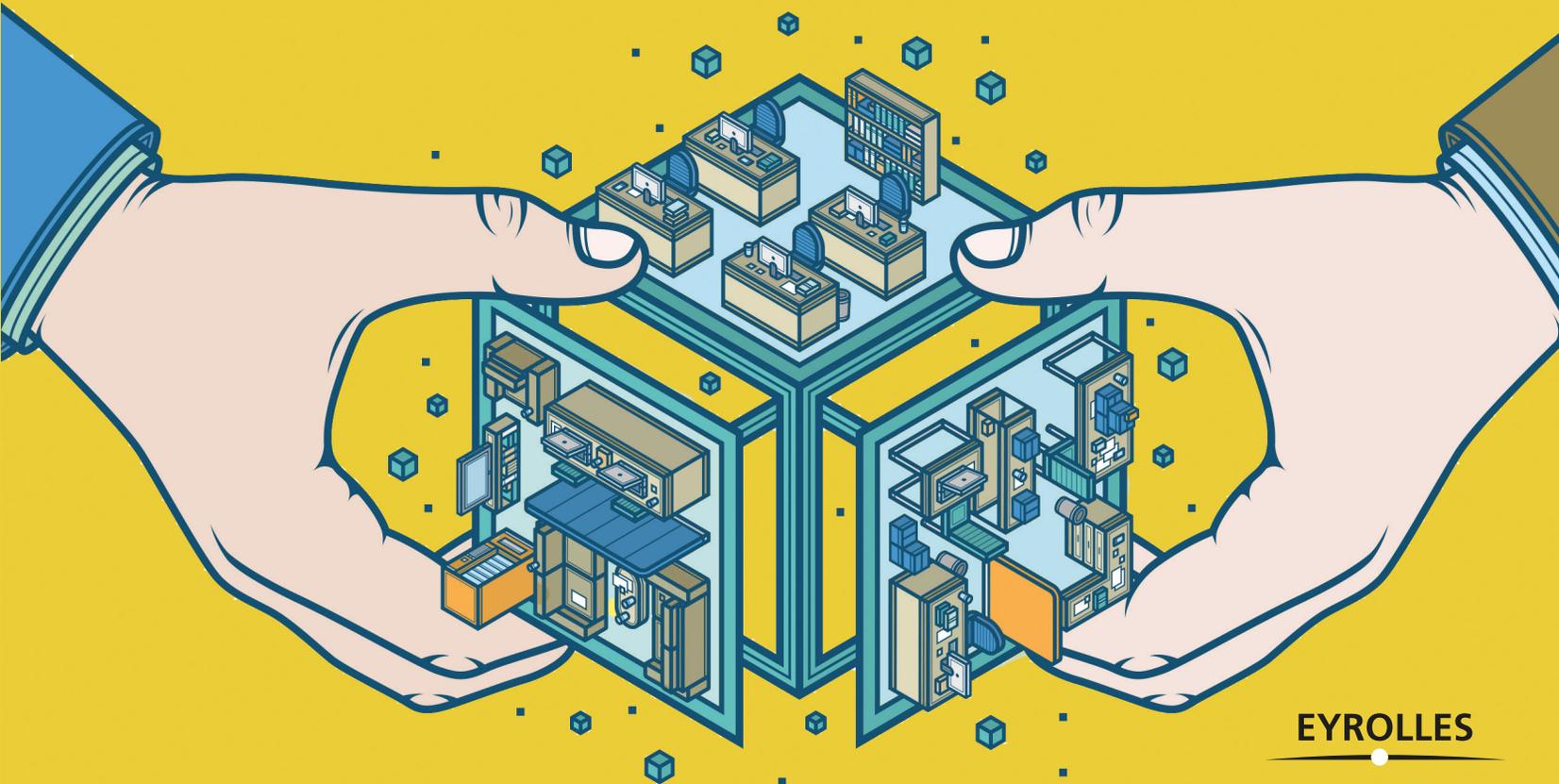


Aurélie Duthoit

Petit manuel D'ÉCONOMIE COLLABORATIVE

À l'usage des entreprises



EYROLLES

Petit manuel D'ÉCONOMIE COLLABORATIVE

À l'usage des entreprises

L'avenir appartient à ceux qui passeront à l'entreprise 2.0. Beaucoup ont d'ailleurs entamé leur transformation digitale mais presque autant l'ont abordée par les outils et peinent à la rendre effective et opérante. Pour réussir cette mutation, l'économie collaborative propose des solutions à l'entreprise. Elle agit comme une loupe permettant de mieux comprendre les usages que nous faisons des outils numériques et d'identifier les leviers de performance qu'ils offrent.

Investir l'économie collaborative n'est pas la seule voie possible mais certainement la plus pragmatique.

Dans cet ouvrage concret et illustré de cas pratiques, riche en exemples et méthodes de travail, l'auteure parcourt la totalité de ce territoire d'innovation à fort relais de croissance qu'est l'économie collaborative. Elle y explique pourquoi et comment les entreprises doivent prendre le virage du collaboratif qui donne du sens à la numérisation effrénée de notre économie.

Loin d'être une menace, le collaboratif offre au contraire aux entreprises une formidable opportunité de se réinventer.



Aurélie Duthoit a cofondé le site de crowdfunding Babyloan, dont elle a été DG jusqu'en 2013. Puis elle a créé Circus, laboratoire et observatoire des pratiques collaboratives appliquées à l'entreprise.

Pionnière du financement participatif, elle est aussi : créatrice de startup, modèle d'agilité pour l'entreprise ; consultante indépendante ; conférencière sur le sujet de la sharing economy ; intervenante dans plusieurs écoles de commerce sur le marketing collaboratif (Audencia, Insec, EDHEC).

Plusieurs prix lui ont été décernés : Mom'preneur de AuFéminin, Prix EDHEC de l'entrepreneur social de l'année en 2011. Auteure d'un kit sur l'entrepreneuriat social et le développement durable à destination des professeurs (en partenariat avec la Maif).

www.editions-eyrolles.com

© Grégoire Cicquel
Studio Eyrolles © Éditions Eyrolles

Code éditeur : G56257
ISBN : 978-2-212-56257-6

Petit manuel d'économie collaborative

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

Création de maquette : Hung Ho Thanh et Florian Hue
Mise en pages et figures : Florian Hue
Schémas : © Alice Moreau, Humansix

© Groupe Eyrolles, 2015
ISBN : 978-2-212-56257-6

AURÉLIE DUTHOIT

Petit manuel d'économie collaborative

À L'USAGE DES ENTREPRISES

EYROLLES



*Aux entrepreneurs et aux audacieux
à qui l'on doit donner une juste place en France*

À Étienne qui fait battre mon cœur

Sommaire

Préface 9

Avant-propos 11

PARTIE 1

L'économie collaborative, qu'est-ce que c'est ? 13

CHAPITRE 1

Qu'entend-on par économie collaborative ? 15

Des principes fondateurs 16

De nouveaux concepts 17

De l'importance du choix des mots 18

CHAPITRE 2

Les champs d'application de l'économie collaborative 19

La consommation collaborative 20

La production par les *makers* et les fab labs 24

Le financement participatif 28

Le collaboratif dans la santé, l'habitat et l'énergie 32

CHAPITRE 3

Vers une société collaborative ? 35

La culture 35

La citoyenneté 36

L'éducation 37

Les loisirs 37

Un mouvement plus large 38

CHAPITRE 4

Les raisons de l'essor de l'économie collaborative 41

Une transition en cours 41

Les motivations 42

Les raisons de l'essor 44

Attention à la confusion et aux dérives 53

Vers une nécessaire refonte de l'entreprise 54

PARTIE 2

**Votre mutation interne
vers l'entreprise collaborative 57**

CHAPITRE 5

**Réussir sa transformation
numérique pour favoriser
l'intelligence collective59**

À l'origine, il y avait l'intelligence collective... ..60
 ...remplacée par l'intelligence pyramidale.....60
 ...redevue possible grâce à l'Internet 2.0..... 61
 Un projet collaboratif associé
 à la transformation numérique 61

CHAPITRE 6

**Start-up et entreprise libérée,
des modèles d'entreprise favorisant
l'intelligence collective63**

Les performances des start-up
et des entreprises libérées 64
 Des caractéristiques communes 68
 Répondre aux défis majeurs de l'entreprise75
 Vers la troisième révolution industrielle 81

CHAPITRE 7

**Boîte à outils du management
collaboratif de l'intelligence
collective 83**

Libérer les potentiels et déceler les synergies... 85
 Un management pragmatique et optimisé..... 92
 La boîte à outils du management collaboratif.104
 Croire au collaboratif133

PARTIE 3

**La métamorphose de l'entreprise
collaborative, vue de l'extérieur135**

CHAPITRE 8

**Pour un positionnement public en
faveur de l'économie collaborative ..137**

Un secteur porteur et perfectible138
 Des intérêts communs139
 Un nouveau rôle pour l'entreprise
 dans une société plus collaborative.....145

CHAPITRE 9

Comment l'entreprise s'intègre dans l'économie collaborative ?.....147

Évolution du contenu de l'offre des entreprises.....	149
De nombreuses opportunités déjà saisies.....	150
Faciliter la consommation collaborative	152
Le collaboratif tout au long de la chaîne de valeur	154
L'économie collaborative portée par les hommes, régulée par les entreprises.....	162

CHAPITRE 10

Le marketing mix collaboratif165

À quoi ressemble l'Océan Bleu du marché de la consommation collaborative ?	166
--	-----

Traduire les attentes des consommateurs dans l'offre	168
La communication et la diffusion	173
Les nouveaux modèles économiques	177
Un pari audacieux.....	181

Conclusion..... 183

De nouveaux rapports entre institutions et communautés.....	183
Le débat est ouvert.....	184

Index187**Remerciements 189**

Préface

Il y a quinze ans... on parlait déjà de révolution Internet !

Nous avons créé Marmiton un peu avant 2000, quand le marché considérait que la révolution était technologique ! Il n'avait pas tort, mais cette révolution va bien au-delà, puisqu'elle génère des comportements imprévus, développe des pratiques nouvelles et surtout engage une redistribution du « pouvoir ».

En mettant à la disposition de tous des outils de communication très performants, des outils de mesure en temps réel, des outils de géolocalisation très précis ou de délocalisation, le numérique change profondément nos vies, nos organisations, et donc nos entreprises. Il est temps que celles-ci reconnaissent et adoptent ces nouveaux comportements, repensent et adaptent leur modèle afin de coller instantanément aux attentes de leurs consommateurs et collaborateurs (attentes qui ne cessent d'évoluer) et de profiter avec agilité des nouvelles opportunités qui se présentent.

Il y a dans l'ADN positif du Web, un besoin de construire ensemble, de partager avec des personnes qui ne sont pas « normalement atteignables », de laisser « sa trace » et de transmettre son savoir. Bref, d'apporter « sa pierre à l'édifice » !

Si nous faisons l'analogie avec le temps des cathédrales, les architectes seraient les entrepreneurs et les bâtisseurs les internautes-contributeurs. À ce stade, il est avant tout question de projets, d'investissement personnel, ainsi que

de partage pour permettre la réalisation d'« ouvrages d'art » colossaux et magnifiques qui fédèrent les gens, témoignent de leur vie et de leurs aspirations.

C'est avec cette vision d'entreprise que nous avons structuré et fait grandir le projet Marmiton en proposant à tout un chacun de déposer « un peu de lui » sur la Toile à travers ses recettes de cuisine, ses astuces, ses photos.

Le rôle des entreprises de demain sera avant tout d'initier, d'orchestrer et de piloter ce potentiel phénoménal du collaboratif pour le mettre au service d'une stratégie sans ambiguïté pour les différents intervenants (salariés, actionnaires, partenaires et clients). Elles devront matérialiser concrètement ce travail par le biais de produits ou services qualitatifs et enfin le monétiser avec justesse et transparence.

Dans ce contexte, nous pouvons parler d'« économie collaborative »... Économie qui ne vient pas s'ajouter à l'économie existante, mais oblige à procéder à des changements profonds au sein de nos organisations et nécessite une vraie démarche de la part non seulement de l'entreprise, mais aussi de sa gouvernance. Aurélie Duthoit - avertie aux logiques contributives en tant que cofondatrice du site de *crowdfunding* Babyloan.org - livre dans ce *Petit Manuel* bien plus qu'un simple guide: la première clé qui vous ouvre la porte de ce nouveau domaine qu'est l'économie collaborative.

Anne-Laure Vincent

Cofondatrice de www.marmiton.org

Avant-propos

Ce livre est parti d'une envie, d'un besoin identifié par un individu qui a pris l'initiative, sans attendre que d'autres, reconnues plus *habilitées*, le fassent. Jamais je ne me suis demandé si j'en avais *l'autorisation*. Évidemment, s'est posée la question de la légitimité, mais seule la confrontation du projet à la réalité, l'expérimentation, à savoir mettre le livre entre les mains de ses lecteurs, me permettait d'y répondre. La majorité des start-up de l'économie collaborative ont été créées ainsi. Elles ont progressivement intéressé les acteurs institutionnels, qui commencent à percevoir et à identifier l'économie collaborative comme un territoire d'innovation à fort relais de croissance.

C'est ce dont traite ce *Petit Manuel*. Il s'adresse aux entreprises qui doivent faire face à de nombreuses mutations: un terrain de jeu globalisé, la numérisation de l'économie qui permet l'émergence de nouveaux *players* venus de toutes parts, des cycles d'innovation raccourcis, de nouvelles attentes et de nouveaux usages des individus (consommateurs et salariés) induits par le numérique. Ce livre a pour ambition de révéler les formidables leviers que représentent les dynamiques à l'œuvre dans l'économie collaborative, face à ces mutations.

Pourquoi l'économie collaborative? Elle représente un mouvement sociétal en marche irréversible que les entreprises doivent comprendre, voire s'approprier pour s'adapter. Elle englobe tous les secteurs structurants: consommation, production, finances, éducation, culture,

santé, etc. Ses maîtres mots sont *accès, partage, communauté, connexion, fonctionnalité, optimisation des ressources*, etc.

En cette période de transition marquée par une perte de repères et de référentiels, de raréfaction des ressources, de croissance nulle et d'émancipation de l'individu, l'économie collaborative est une question de *bon sens* qui de plus donne du sens à notre société numérisée. Cette économie émergente révèle à quel point les individus ont acquis du pouvoir d'influence et d'action. Ils ont désormais la possibilité, grâce aux outils numériques et à l'usage qu'ils en font, d'accéder à une source intarissable d'information et de savoirs actualisés, de s'organiser en communautés, de s'adresser à des masses critiques, voire de construire leurs propres solutions collectives. Prerogatives jusque-là réservées aux grandes entreprises.

Si l'économie collaborative a d'abord été identifiée comme une menace, elle est au contraire une formidable opportunité permettant à l'entreprise de se réinventer pour sortir de sa crise conjoncturelle et structurelle (le fonctionnement et la finalité de l'entreprise).

Au sein de l'économie collaborative, l'individu est à la fois consommateur, financeur, producteur, prestataire de services, (re)distributeur et concepteur. Il a ainsi évolué de l'*Homo Sapiens* à l'*homo habilitas*, l'homme habilité; de l'homme sachant à l'homme pouvant. Les Anglo-Saxons parlent d'« *empowerment* » de la « *sharing economy* ».

Il en découle de nombreux bouleversements pour les entreprises travaillant pour, avec et grâce à ces individus habilités :

- le rapport de force entre l'individu et les entreprises est rééquilibré ;
- le marché de l'offre et de la demande bouleversé par l'effacement des frontières entre consommateurs, producteurs et distributeurs ;
- l'organisation hiérarchique pyramidale rendue obsolète.

À l'aune de cette économie contributive, il est devenu contre-productif pour elles de considérer leurs collaborateurs comme de simples exécutants, de même qu'identifier ses clients comme de simples cibles marketing est inapproprié.

C'est de ces bouleversements et des nouveaux paradigmes qui en découlent que traite l'ouvrage. Il propose une méthode et des outils aux entreprises pour réussir leur mutation à l'ère du collaboratif digital.

Bonne lecture !

PARTIE 1

L'économie collaborative, qu'est-ce que c'est ?

Qui n'a pas entendu parler de l'économie collaborative? La littérature sur le sujet est foisonnante. Un très bon documentaire, « Global Partage », diffusé en mai 2014 sur Canal+, lui a même été consacré. Et en prime time, c'est pour dire. Cette première partie introductive n'a pas vocation à vous faire le catalogue des initiatives collaboratives.

Son objectif est triple:

- Dresser un panorama du mouvement qui est en marche, en mettant en perspective la cohérence des différentes pratiques collaboratives grandissantes.
- Éclairer sur les raisons et les motivations individuelles et collectives qui expliquent son émergence et sa forte croissance.
- Incrire l'économie collaborative dans une dynamique plus globale regroupant le numérique, l'économie circulaire, fonctionnelle et locale, ou plutôt relocalisée.

- Principes fondateurs: les structures horizontales; les communautés contributrices; l'optimisation des ressources disponibles; l'accès plutôt que la possession
- L'économie collaborative se trouve à la confluence de l'économie circulaire relocalisée et de la fonctionnalité

CHAPITRE 1

Qu'entend-on par économie collaborative ?



Partons de la définition de Wikipédia, l'un des tout premiers outils collaboratifs en ligne, et certainement l'un des plus emblématiques: «**Activité humaine qui vise à produire de la valeur en commun et qui repose sur de nouvelles formes d'organisation du travail, plus horizontales. Elle s'appuie sur l'usage plutôt que sur la possession entraînant la mutualisation des biens, espaces et outils; sur l'organisation des citoyens en "réseau" ou communautés; et généralement sur l'intermédiation par des plates-formes Internet.**»

Il n'existe cependant pas vraiment de définition académique et le spectre de l'économie collaborative est très large: emprunter le Kärcher de son voisin, optimiser son budget voiture en pratiquant le covoiturage, cultiver un

••• jardin partagé, revendre la table à langer sur Leboncoin, faire de l'auto-stop, consommer local *via* une AMAP (Association pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne), suivre un Mooc (Massive Open Online Courses), payer grâce à des SEL (Système d'Échange Local) ou monnaies locales, développer un logiciel open source, etc.

••• Afin d'être plus concis ou justement englober la grande diversité des pratiques collaboratives, le collectif pionnier OuiShare propose la définition suivante: «**L'économie collaborative regroupe l'ensemble des pratiques et modèles économiques basés sur des structures horizontales et des communautés organisées autour de biens ou services mutualisés.**»



■ Des principes fondateurs

Je ne vais pas vous proposer une troisième définition, mais m'appuyer sur les deux précédentes pour extraire les principes fondateurs de l'économie collaborative.

– **Les structures horizontales**, inhérentes à l'économie collaborative visant à réduire au minimum le nombre d'intermédiaires entre les parties, ont pour finalité l'organisation non hiérarchique, transversale des individus entre eux : le fameux pair à pair (P2P ou CAC¹). Dans la pratique, les échanges se font plutôt sur un mode C2B2C, le «B» (pour «Business») étant généralement une plate-forme de mise en relation.

Appliqué à l'entreprise, le principe d'horizontalité et de désintermédiation remet en cause les structures pyramidales, modèle hiérarchique encore largement majoritaire.

– **Les communautés contributrices** d'individus réunis autour d'intérêts partagés (biens, services, savoirs, etc.) permettent l'atteinte de la fameuse masse critique, ou densité, et introduisent la notion centrale de la capacité de chacun à se connecter aux autres (connectivité).

Appliquées à l'entreprise, les communautés contributrices représentent un nouveau mode de travail. Elles permettent de capter les compétences idoines à la réalisation d'un projet plutôt que d'affecter des personnes en calquant l'organigramme. Il n'y a d'équipes que de compétences adaptées à un projet. Une communauté peut être plus ou moins ouverte selon le degré de complexité ou de confidentialité du projet.

1. Consommateur à consommateur.

Les structures horizontales forment une infrastructure permettant des échanges directs entre les différentes communautés.



– **La mutualisation permet d'optimiser les ressources disponibles** puisqu'elle suppose de recycler ou de partager les biens existants et/ou en excédent. On devine aisément les leviers de performance économique et environnementale au point de se demander pourquoi nous n'avons pas toujours appliqué ce principe. La crise et la finitude des ressources ont au moins cela de bon.

Appliqué à l'entreprise, ce principe correspond par exemple à la maîtrise du cycle complet de vie des produits par tous les acteurs de la filière : de l'utilisation de la matière première au recyclage. En management des hommes, l'optimisation des ressources disponibles se manifeste par l'exploitation (au bon sens du terme) de leurs matières grises, aptitudes comportementales, interactions et pas seulement leur force d'exécution.

- **L'accès plutôt que la possession** est la conséquence directe du principe précédent. Il induit la «servicisation» de l'économie et son orientation vers une économie intrinsèquement fondée sur le partage: si je souhaite accéder aux fonctionnalités d'un bien à un instant *t*, ce même bien peut servir à d'autres individus à d'autres moments.

Appliqué à l'information circulant dans l'entreprise, ce principe de l'accès se traduit par «partage» plutôt que «rétention», ce qui permet aux salariés d'avoir une opinion et d'être force de proposition plutôt que de réserver ce privilège aux «sachants» qui ne le sont que parce qu'ils concentrent la connaissance.

La mutualisation et l'échange des biens et services répondent à des enjeux socio-environnementaux reconnus comme stratégiques et aux attentes des nouvelles pratiques de consommation (accès et usage par rapport à possession et produit).

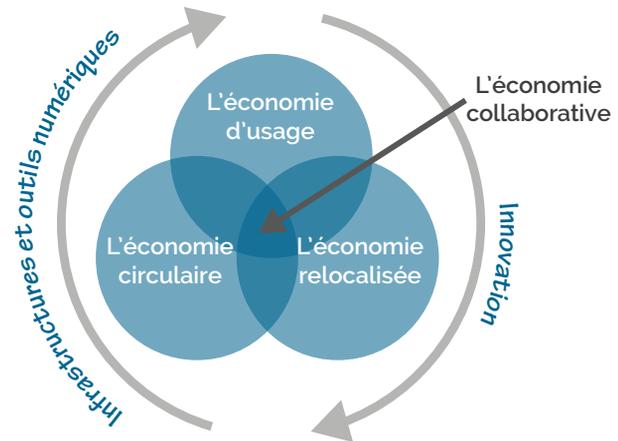
Si les quatre principes fondateurs de l'économie collaborative sont communs aux deux définitions précitées, il est intéressant de remarquer que d'une définition à l'autre, le numérique, matérialisé par les plates-formes Internet intermédiaires, a disparu. S'il est vrai que l'essor du numérique a permis et accompagne largement l'émergence de l'économie collaborative, ce n'est qu'un moyen, certes puissant, au service d'une société plus collaborative.

De façon générale, le numérique ne peut être considéré comme une fin en soi et doit rester un outil dont l'usage détermine les grandes orientations de notre développement social, économique et environnemental. Et là réside la force et la noblesse du mouvement collaboratif: il propose un projet sociétal favorisant l'intelligence collective humaine à une société numérisée qui pourrait tout aussi bien muter, du fait du recours systématique aux

outils numériques et à leurs algorithmes puissants, vers une société gouvernée par l'intelligence artificielle. Il en va de même au sein de l'entreprise et c'est pourquoi opérer sa transformation numérique doit être conduit dans le cadre d'une vision plus large que la simple adaptation aux outils technologiques. Nous le verrons un peu plus loin.

■ De nouveaux concepts

Il ne vous aura pas échappé non plus que les quatre principes fondateurs font écho à certains concepts économiques, confinés il n'y a pas si longtemps à des considérations de développement durable et désormais identifiés par les entreprises comme stratégiques.



L'économie collaborative est au cœur des nouveaux paradigmes économiques émergents, interdépendants et fortement imbriqués