

# Comment les acteurs digitaux bouleversent les business models

Vous avez sans doute remarqué que les business models d'antan sont emportés par la vague révolutionnaire qui souffle sur le monde depuis le Lointain Pays Numérique. Et quand je dis « business models d'antan », j'entends ceux qui datent d'avant le XXI<sup>e</sup> siècle. Il y a encore quinze ans, notre économie ne ressemblait en rien à ce qu'elle est devenue avec les flibustiers de l'Internet, ces pirates sans foi ni loi (mais dotés de brillants cerveaux) qui remettent violemment en question les méthodes marketing des acteurs commerciaux traditionnels, y compris ceux qui ont pris position sur le territoire du e-commerce. Internet a profondément transformé notre manière de gérer les échanges commerciaux, à une vitesse telle que certains ne croient pas du tout à l'application de la « destruction créatrice » de Joseph Schumpeter et prévoient volontiers l'Apocalypse de l'économie numérique à plus ou moins long terme.

La faute à qui ? À l'« ubérisation de l'économie », bien sûr, la fameuse ubérisation qui menace de détruire plus d'emplois qu'elle n'en crée, mettant à mal les idées de Schumpeter. Mais stoppons là : notre objectif n'est pas de vous faire hurler à la mort en pensant à la mort prochaine de l'économie, assassinée par le World Wide Web (dans la cuisine, avec le chandelier). Ce que je vous propose, c'est d'évoquer le rôle des acteurs innovants de l'Internet et de l'e-commerce dans la transformation des business models. Et pas seulement les modèles des plates-formes collaboratives et d'économie de partage du type Airbnb, Blablacar, Uber et autres (pour ça, ce gros article vous en dit plus tout), mais ceux des pure players, bricks and mortar, clicks and bricks, etc., qui, en attaquant de front les acteurs existants et en ébranlant leurs leaders historiques, ont contribué à radicaliser la nouvelle économie numérique.

Geoffroy Roux de Bézieux, vice-président du Medef en charge du digital, le dit très bien dans cet entretien : il y a encore quelques années, les grandes chaînes hôtelières se disaient que le numérique ne changerait pas leur business model. Aujourd'hui, toutes ou presque ont des partenariats avec les sites de réservation en ligne (Expedia, Booking) auxquels elles versent de confortables marges, parce qu'elles n'ont pas su (ou n'ont pas voulu) s'adapter à temps.

La révolution numérique rattrape tout le monde et il est inutile de vouloir s'y soustraire, à moins de faire son business sur un territoire limité et avec une ambition à courte vue. Le truc, c'est que tout le monde n'arrive pas à suivre les changements de l'économie numérique, et que ceux qui n'y parviennent pas restent souvent sur le carreau. Désolé de le dire si crûment, mais ce n'est pas la nomination d'un ministre ou d'un secrétaire d'État chargé de l'Économie numérique qui va y changer quoi que ce soit. Ne soyons pas trop dur : c'est un bon signal, c'est vrai, la preuve que l'État se préoccupe de l'impact de la digitalisation des modèles économiques sur le tissu entrepreneurial français. Les start-ups, en particulier, ont bien saisi les enjeux d'un numérique en perpétuelle transformation, tout en profitant du concept plutôt malin de French Tech. La French Tech, c'est essentiellement de la communication, mais en économie comme en politique, la com', c'est 90% du boulot.

Le résultat, c'est une forme de digitalisation par l'exemple, une numérisation forcée, portée par des acteurs qui ont commencé directement sur Internet (les fameux pure players), et qui montrent la voie à la concurrence en lui piquant ses parts de marché. Face aux pure players, il n'y a que deux réponses possibles :

- 1) Soit les acteurs du secteur se remettent en question et s'inspirent des nouveaux acteurs en présence

pour accélérer leur digitalisation et retrouver des parts de marché : c'est ce que font la SNCF ou les loueurs de voitures face aux plates-formes comme Blablacar ou Drivy, qui trustent la mobilité collective

2) Soit les acteurs traditionnels sont déstabilisés et, incapables de répondre à l'attaque, s'arc-boutent sur leurs privilèges et leur pouvoir de nuisance pour défendre des intérêts obsolètes, sans chercher à comprendre où ils ont échoué.

Dans cette catégorie, on peut ranger les taxis, dont le conflit ouvert contre l'application Uber a été soutenu par un gouvernement qui ne craint manifestement pas la contradiction. On peut également y englober les chaînes hôtelières qui, confrontées à la toute-puissance de Airbnb, en appellent à la législation pour sauver leurs bas de laine, sans chercher le moins du monde à comprendre pourquoi une plate-forme de locations d'appartements qui pratique des prix raisonnables peut attirer plus de clients que les tarifs délirants et injustifiés des chambres d'hôtels. (Entre nous, qui a envie de descendre dans un hôtel Ibis à 100€ la nuit dans un quartier pourri de Paris, quand il est possible de louer un chouette appartement chez un particulier dans un arrondissement sympa pour un tiers du prix ?)

Comme promis, passons maintenant à quelques définitions pour mieux comprendre. Dans la jungle de l'économie numérique et de l'e-commerce, nous avons donc, d'une part, les pure players. Ceux-ci privilégient le « tout en ligne » et consistent en des entreprises qui œuvrent exclusivement sur Internet depuis leurs débuts. De nombreux marchés ont été conquis par les pure players : le secteur généraliste et culturel (Amazon, Priceminister) ou la billetterie à prix réduits (Ticketmaster, anciennement Ticketnet). Mais l'un des marchés qui a le mieux profité des opportunités du numérique pour s'imposer, c'est celui de la pièce détachée pour voiture : la montée en puissance des acteurs (comme le spécialiste de la pièce auto Yakarouler) est venue chiper la priorité aux garages, concessionnaires de grandes marques et autres revendeurs qui appliquaient depuis toujours des prix aberrants, et qui n'ont pas vu venir les pure players proposant des batteries et des disques de frein à des tarifs normaux.

L'e-commerce n'est pas seul concerné : on parle également de pure players à propos des sites d'informations qui ne sont pas nés via une édition papier (Mediapart), même si par la suite certains d'entre eux ont été prolongés par des imprimés (Bakchich, Rue89). Leur business model s'appuie sur la vente d'espaces publicitaires et les abonnements, ainsi que sur le principe du Freemium/Premium. Ce dernier consiste à offrir un service gratuit avant de proposer à l'internaute une souscription à prix réduit qui lui permet de bénéficier de meilleurs services.

D'autre part, nous avons les clicks and mortar (« clics et mortier »), ou bricks and clics (« briques et clics »). Ceux-là dérivent des bricks and mortar (« briques et mortier », donc) qui désignent les magasins physiques, qui ont pignon sur rue, comme disaient nos parents. Les clicks and mortar sont des entreprises de e-commerce qui combinent, à leurs services en ligne, une distribution classique dans des magasins « en dur » : vous pouvez ainsi commander un billet de train sur le site de la SNCF que vous allez récupérer au guichet, ou payer pour un Blu-ray à aller chercher dans une boutique Fnac. La plupart des enseignes classiques de la distribution ont adopté ce business model.

À partir de là, les clicks and mortar ont évolué vers un autre business model innovant. Son principe ? Lier un pure player à des boutiques physiques multiples qu'il ne possède pas. Cette idée toute simple a priori permet d'agréger un réseau de petits commerçants en les aidant à se rendre visible sur le net, tout en concurrençant les acteurs plus puissants qui investissent en masse dans la publicité. Prenez, par exemple, le problème délicat du dépannage, surtout à Paris où les prix flambent. Imaginons une fuite d'eau ou une serrure cassée chez un de mes lecteurs habitant dans un arrondissement dense et cher, le 14ème. Un site de e-commerce innovant comme Mesdépanneurs permet de faire faire une réparation à domicile dans le 14ème, prise en charge par un artisan du coin qui bénéficie du réseau construit par le site et de la visibilité qu'il offre aux clients.

Le mélange pure player/bricks and mortar change complètement la manière de concevoir l'e-commerce. Amazon l'a bien compris, qui non content de se positionner comme un acteur majeur du marché de la vente en ligne, s'appuie en outre sur un mix de boutiques physiques et dématérialisées via son Marketplace. C'est toujours le client qui est gagnant, puisqu'il peut bénéficier d'une offre pléthorique sans bouger de sa chaise.

Conclusion : Pour finir, nous allons vous faire ouvrir de grands yeux. Vous êtes maintenant convaincus que les business models ont été révolutionnés par les nouveaux acteurs numériques, pure players et clicks and mortar mélangés ? Ce n'est pourtant pas tout : ils ont aussi sublimé l'idée même de valeur. La digitalisation du commerce porte aux nues des entreprises qui sont trop encore trop jeunes pour avoir du poil au menton. Juste pour vous donner une idée : Airbnb, née en 2008 ; valorisation : 13 milliards de dollars. Uber, née en 2009 ; valorisation : 41 milliards de dollars. Voilà, vous pouvez reprendre votre respiration.