

# **ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES**



## **Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences commerciales**

**Spécialité : Marketing**

### **Thème:**

L'apport de l'innovation de rupture par le marché dans  
un schéma collaboratif

**ETUDE DE CAS : SARL WeTeach**

#### **Présenté par :**

M, Rami ZOUAD

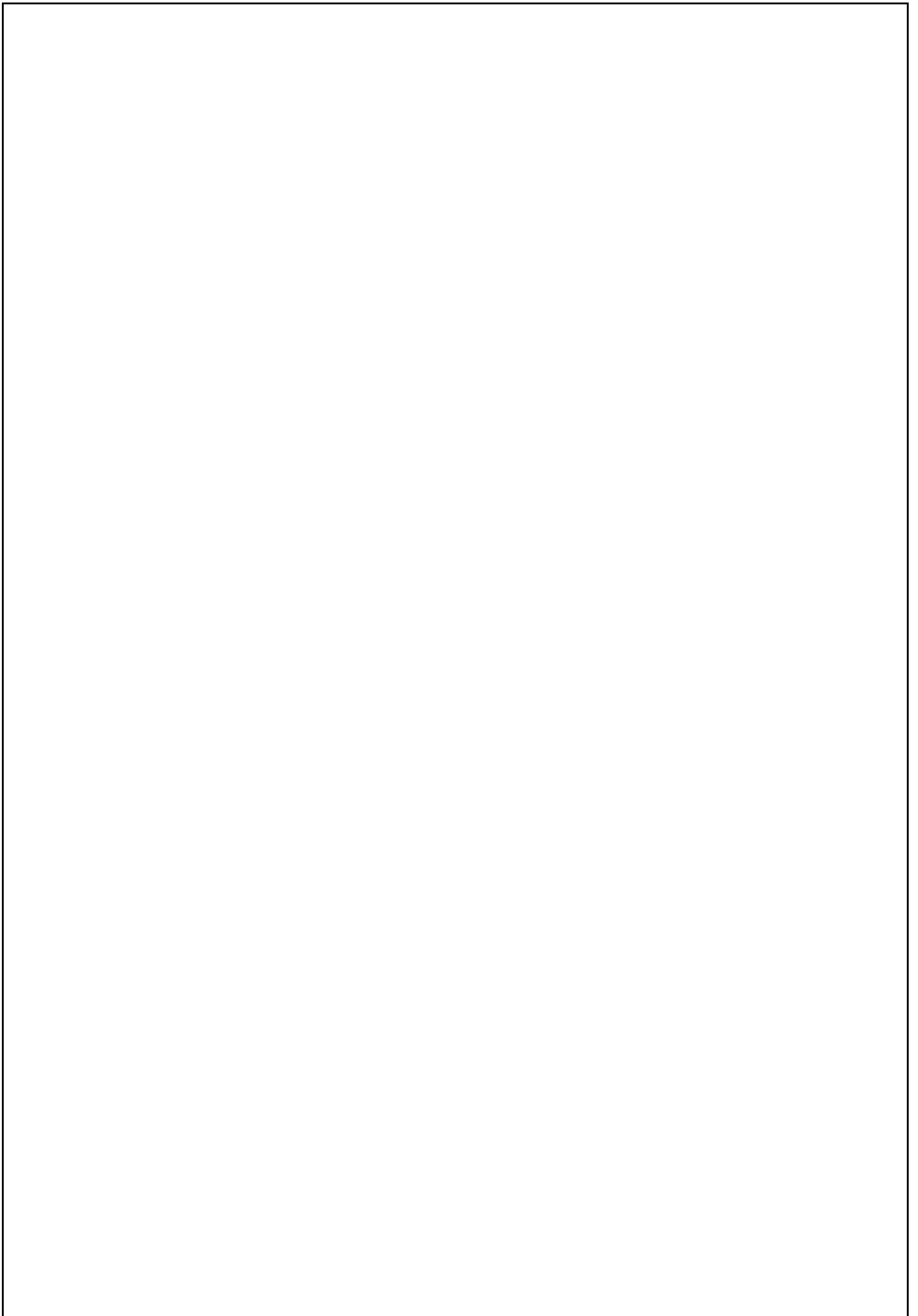
M, Aimad Eddine CHAHI

#### **Encadré par :**

Mme, Amel SAIDANI

Maitre de conférences A à l'EHEC

**Promotion 2019/2020**



## **Remerciements :**

*Nous tenons à exprimer notre reconnaissance à notre directrice de mémoire, Madame Amel SAIDANI. Nous la remercions de nous avoir encadrés, orienté, aidé et conseillé.*

*Nous adressons nos sincères remerciements à tous les professeurs, intervenants et toutes les personnes qui par leurs paroles, leurs écrits, leurs conseils et leurs critiques ont guidé nos réflexions et ont accepté de nous rencontrer et de répondre à nos questions durant nos recherches.*

*Nous tenons à remercier nos très chers parents, nos frères et sœurs, pour leurs encouragements.*

*Enfin, nous remercions nos amis qui ont toujours été là pour nous. Leur soutien inconditionnel et leurs encouragements ont été d'une grande aide.*

*À tous ces intervenants, nous présentant nos remerciements, notre respect et notre gratitude.*

## **Dédicaces**

*A ma mère, pour ses sacrifices, son amour, pour avoir fait de moi un homme ;*

*A mon père, pour ses leçons, pour m'avoir toujours protégé et veillé sur moi ;*

*A mon frère, pour ses conseils, pour avoir été présent auprès de moi dans les pires moments ;*

*A Melissa, pour son amour et son soutien ;*

*A mes amis, pour tous ses fous rires et ces merveilleux souvenirs que je vais garder.*

*Chahi Aimad Eddine*

*A mon père, qui a toujours été mon exemple et mon pilier ;*

*A ma mère, pour son amour et son soutien ;*

*A mon frère et ma sœur, pour leurs encouragements ;*

*A mes amis, qui ont fait que cette aventure soit inoubliable*

*Zouad Rami*

## **Liste des tableaux :**

Numéro	Titre	Page
1.1.1	<b>Niveau de collaboration des pairs</b>	16
1.1.2	<b>Répartition des nouveautés dans la grande distribution</b>	38
1.1.3	<b>Résumé des concepts clés vu précédemment</b>	43
1.1.4	<b>Questionnaire de satisfaction</b>	65
1.1.5	<b>Variables relatives aux groupes tests</b>	68
2.1.1	<b>Questionnaire administré</b>	7
2.1.2	<b>Résultats selon le model expliqué auparavant</b>	70
2.1.3	<b>Procédé de calcul</b>	73
2.1.4	<b>Procédé de calcul</b>	76
2.1.5	<b>Réseau des établissements d'enseignement supérieur sous tutelle du MESRS</b>	80
2.2.1	<b>Segmentation des weteacher</b>	81
2.2.2	<b>Segmentation des apprenants</b>	82
2.2.3	<b>L'univers concurrentiel de WeTeach</b>	84
2.2.4	<b>Charges fiscales et impositions</b>	88
2.2.5	<b>Plan de communication</b>	91
3.1.1	<b>Business model</b>	95
3.1.2	<b>Grille tarifaire WeTeach</b>	97

## Liste des figures :

Numéro	Titre	Page
1.1.1	<b>Niveau de collaboration entre consommateurs</b>	15
1.1.2	<b>Les grands secteurs de l'économie collaborative</b>	19
1.1.3	<b>Effets externes à l'œuvre sur une plateforme P2P</b>	24
1.1.4	<b>Interactions dans un marché biface non-transactionnel</b>	29
1.1.5	<b>Interactions dans un marché biface transactionnel</b>	29
1.2.1	<b>Les trois composantes de l'innovation</b>	39
1.2.2	<b>Types d'innovations</b>	42
1.2.3	<b>Axe de graduation des différents niveaux de l'innovation de rupture</b>	43
1.2.4	<b>Exemples de différents modèles d'innovation</b>	44
2.1.1	<b>Effet de la rupture par le bas sur le marché</b>	48
2.1.2	<b>Création de valeur</b>	54
2.1.3	<b>Statistiques relatives à l'activité de WeTeach au sein du pôle universitaire de kolea</b>	59
2.1.4	<b>Chiffre d'affaire réalisé par WeTeach de janvier 2018 à mars 2019</b>	60
2.1.5	<b>Processus suivi</b>	62
2.2.1	<b>Nombre de séances effectué par type de groupe</b>	64
2.2.2	<b>Satisfaction en fonction du nombre d'étudiants par groupe</b>	67
2.2.3	<b>Nombre de séances pour chaque groupe test</b>	69
2.2.4	<b>Répartition des moyennes empiriques (prix/durée) WeTeacher</b>	72
2.2.5	<b>Répartition des moyennes empiriques (Prix/Durée) élève</b>	75
3.1.1	<b>Droite de regression linéaire (WeTeacher/élève)</b>	78
3.1.2	<b>Secteur montrant le nombre d'élèves par niveau en Algérie pour l'année 2018-2019</b>	80
3.1.3	<b>Deux applications weteacher/élève</b>	85
3.1.4	<b>Tutoriel d'utilisation de l'application WeTeacher</b>	86
3.1.5	<b>Application élève</b>	86
3.2.1	<b>Tutoriel d'utilisation de l'application élève</b>	87
3.2.2	<b>Chiffres relatifs à l'activité ( CA, coût total, coût fixe, nombre de séances)</b>	89
3.2.3	<b>Visuels de communication</b>	93
3.2.4	<b>Matrice SWOT</b>	94

# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>8</b>
-----------------------------------	----------

## Chapitre I : Economie collaborative et plateformes multiface

<b>Introduction.....</b>	<b>11</b>
<b>Section 1 : L'économie collaborative.....</b>	<b>11</b>
<b>Section 2 : Les plateformes multiface, un modèle de l'économie collaborative.....</b>	<b>21</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>34</b>

## Chapitre II : Les plateformes multiface, un modèle de l'économie collaborative

<b>Introduction.....</b>	<b>35</b>
<b>Section 1 : Innovation de rupture et typologie.....</b>	<b>36</b>
<b>Section 2 : De la rupture à la distribution.....</b>	<b>47</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>56</b>

## Chapitre III : L'innovation de rupture comme moteur de la révolution collaborative

<b>Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....</b>	<b>58</b>
<b>Section 2 : Processus de création de valeur.....</b>	<b>61</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>97</b>

<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>100</b>
---------------------------------	------------

# **INTRODUCTION GENERALE**

## **Introduction générale :**

Les échanges et interactions se diversifient de plus en plus suite à l'apparition des plateformes qui convergent vers ce que l'on nomme l'économie collaborative. Le secteur de l'innovation et le système économique traditionnel connaissent une révolution qui instaure des principes nouveaux et jamais vus auparavant. Dès lors, le schéma collaboratif et sa structure sortent des sentiers battus en rassemblant partage, adaptation, innovation et socialisation afin de faire croître une nouvelle façon de penser l'économie. Connue sous le nom d'Uberisation, l'économie collaborative forme un écosystème socio-économique à partir de l'échange direct mettant en relation tant des consommateurs que des ressources matérielles et immatérielles. Il peut donc s'agir de biens, de services mais aussi de connaissances et de temps. L'économie collaborative est présente dans différents domaines d'activités à l'instar des services qui forment le noyau dur de cette philosophie d'échange singulière.

L'économie collaborative est une preuve et une tendance de fond, la porosité des frontières entre les concurrents au sein d'un même marché est palpable, elle se fait plus ténue entre les startups du secteur et les grands groupes de l'économie classique à proprement parlé. On assiste souvent au rachat des nouveaux entrants par les géants déjà en place pour éviter qu'ils ne deviennent de potentiels concurrents, d'autres s'inspirent largement de l'économie du partage et de ces modèles inventés pour chercher un second souffle.

L'élément qui semble déclencher ce processus est bien connu : le besoin d'innover. Il se trouve que tous les marchés, qui arrivent à saturation, cherchent constamment à trouver du sang neuf pour rester rentables et capter toujours plus de clients, il arrive que ces innovations, qui sont souvent incrémentales, n'aboutissent pas à l'effet escompté car le produit arrive à maturité ou du fait qu'il y est beaucoup de concurrents ce qui fait que l'offre proposée par ces derniers sera toujours plus intéressante. Il faut donc, parfois, changer radicalement de mode de pensée, de schéma et de modèle, pour se situer dans une position totalement nouvelle, qui garantit un avantage concurrentielle sans précédent, il arrive que des entreprises arrivent dans un marché en cassant les prix, d'autres peuvent changer le sens du produit, mais là où l'apport de l'innovation reste le plus prononcé, c'est lorsqu'elle va jusqu'à créer un marché parallèle, totalement nouveau, qui va au-delà des codes qui étaient établis au préalable.

Ces deux concepts forment le cœur de l'idée que nous nous sommes faits en créant une startup, nous nous sommes donc demandés comment l'innovation impacte le schéma collaboratif, et dans le cas où la corrélation est forte, il serait intéressant de savoir si l'intervention de l'innovation radicale se faisait qu'au moment de la conception. C'est alors qu'il nous ait venu à l'esprit l'idée du thème de ce mémoire; savoir si une mesure est possible entre l'innovation radicale par le marché et celle de l'économie collaborative, Plus concrètement, peut-on imaginer un modèle d'une économie du partage basée sur une innovation différente que celle de la rupture et non pas à partir d'un marché déjà existant, avec comme problématique principale :

**« Comment se présente le business model d'une startup évoluant dans un contexte d'économie collaborative prenant en compte le processus de l'innovation radicale ? »**

- H1 : L'innovation radicale intervient de manière continue dans chaque phase du développement du business model collaboratif.
- H2 : Le degré de l'innovation a une relation négative avec le degré d'évolution du modèle collaboratif.

La méthodologie utilisée lors de l'étude de l'objet de recherche se veut expérimentale et analytique par excellence, nous avons appliqué le modèle de la régression linéaire pour valider des corrélations entre certaines variables, nous avons eu besoin d'étudier l'indépendance entre deux variables en utilisant la méthode du Khi-deux. Un certain nombre de données ont été ainsi analysés, et, par induction, nous avons conclu avec une proposition d'offre qui concerne une économie collaborative dans une situation d'innovation radicale.

Les hypothèses sont formulées de sorte à dégager deux aspects distincts de cet impact, d'un côté nous allons nous intéresser à la fréquence et à l'intensité de l'intervention de cette innovation durant tout le processus de conception ainsi que du lancement et du post-lancement du projet collaboratif, et d'un autre côté nous allons aborder le sujet du degré de cette intervention, nous allons donc essayer d'analyser la corrélation entre ces deux variables.

Le premier chapitre abordera l'aspect de l'économie collaborative, la définition de ce concept, ses origines et les caractéristiques de ce dernier. Nous essaierons ensuite de définir les plateformes multiface en termes de business model ainsi que les acteurs qui y interviennent. Le second chapitre quant à lui explique ce qu'est l'innovation radicale et plus précisément celle de la rupture « nouveau marché », ainsi nous verrons donc les liens théoriques que peuvent former ces deux concepts. Une fois la base théorique fixée, la partie pratique mettra en exergue l'impact que peut avoir une telle innovation (de rupture) sur un marché donné, et ce au travers de la création de notre startup WeTeach.

# **Chapitre I :**

**Economie collaborative et  
plateformes multiface**

**Introduction :**

Durant ces dernières années, sont apparus de nouveaux modes de consommation, mettant à l'écart la propriété exclusive, moyen principal d'obtenir des avantages d'un produit. Ce phénomène économique est caractérisé par la non-propriété, l'accès temporaire et la redistribution des biens matériels ou des actifs moins tangibles tel que l'argent, l'espace ou le temps. De plus, ces systèmes s'appuient fortement sur les nouvelles technologies de l'information et de la communications, ce qui rend cette forme de consommation hautement accessible, flexible et facile à partager.

### **SECTION 1 : L'économie collaborative**

Nous allons dans cette section aborder quelques concepts clés de l'économie collaborative, ainsi que son origine et son impact sur les modes de consommation actuels et futures.

#### **1. Les précurseurs de l'économie collaborative :**

##### **1.1. Airbnb :**

Créée en 2008 par des étudiants, « AirBed and Breakfast » la startup américaine est devenue aujourd'hui une des entreprises les plus emblématiques de l'économie du partage, en bousculant les acteurs traditionnels du tourisme, comptant sur sa plateforme des centaines de milliers d'hôtes – des personnes qui louent leurs chambres, appartements, maisons, cabanes dans les arbres, maisons sur la plage etc. Présente dans 191 pays dans le monde et dans plus de 34000 villes, Airbnb connecte les personnes à des expériences unique, le service permet aux gens de monétiser leurs espaces en le présentant à un public de toute horizon. La startup a changé les standards du tourisme en ouvrant les portes d'une nouvelle ère<sup>1</sup>.

##### *Le modèle économique d'Airbnb :*

Plutôt qu'aller investir dans des millions de dollars en capital dans des constructions dédiées à l'hébergement à court terme –hôtels- Airbnb a puisé dans les millions d'appartements, de chambres d'ami que les personnes n'utilisent pas pendant un période donnée etc. disponible à travers le monde. Airbnb se rémunère sous forme de commissions correspondant à un pourcentage de 12% à 15% du montant des réservations validées sur leurs plateformes en ligne. Ce modèle constitue donc un microcosme prouvant que les fondamentaux économiques du crowd-based capitalism sont supérieurs à celles de l'ère industrielle.

##### **1.2. Uber :**

Uber, premier service de voitures de transport avec chauffeur à la demande (VTC), fondée à San Francisco en 2009 par Travis Kalanick et Oscar Salazar, service permettant de mettre en relation des personnes désirant se déplacer d'un point à un autre avec des chauffeurs partenaires se trouvant à proximité. L'entreprise bien sûr ne possède pas de voitures mais emploi des particuliers ou privés travaillant à temps partiel ou à plein temps. Uber est aujourd'hui présente dans plus de 310 villes à travers le monde.

---

<sup>1</sup> <https://fr.wikipedia.org/wiki/Airbnb>

La startup a bouleversé le monde des transports et de la livraison des repas et des colis, en introduisant la fin du salariat traditionnel<sup>2</sup>.

*Le modèle économique d'Uber :*

Uber fixe le prix du trajet, et les transactions se font via la plateforme en ligne. 70 à 80% de chaque tarif revient au conducteur et le reste (commission) est conservé par Uber, le coût moyen d'une course Uber est moins chère qu'avec un taxi conventionnel.

### **1.2. Cas algérien ( Yassir) :**

L'Algérie n'a pas pu résister au phénomène mondiale d'uberisation, et le premier secteur à avoir été touché est celui des transports avec l'arrivée de la startup Yassir, fondée en 2017 par Ya technologies une société algéro-américaine ayant repris le principe d'Uber, service de transport VTC à la demande, bien sûr principe qui a été revisité de telle façon à aller avec l'écosystème algérien.

La startup a très vite conquis les habitants de la capitale avant d'aller s'implanter un peu partout sur le territoire algérien. Yassir compte aujourd'hui plus de 10000 chauffeurs partenaires, et plus d'un million de téléchargements.

*Le modèle économique de Yassir:*

Faute de solution de paiement en ligne, la startup a dû s'adapter. À la différence d'Uber, le règlement d'une course sur Yassir s'effectue en liquide, à défaut de certains véhicules disposant d'un TPE [terminal de paiement électronique]. Dans le schéma actuel, les chauffeurs de taxi encaissent avant de reverser à la société de VTC sa part qui représente une commission d'environ 25% à la fin de chaque mois<sup>3</sup>.

## **2. Définition de l'économie collaborative :**

### **2.1. Définition :**

L'économie est généralement perçue comme l'étude et l'allocation des ressources rares ou limitées en vue de satisfaire des besoins pouvant être insatiables, indéterminés ou imprévisibles, en incluant les formes de production, d'échanges et de consommation des dernières.

L'ère du numérique et la dématérialisation ont fait émerger un nouveau type de ressources dont la caractéristique est d'être illimité (la connaissance), seul moyen de ralentir cette illimitation est la propriété intellectuelle afin de transformer ce savoir en marchandise et d'y afficher un prix

Par définition une ressource est illimitée car sa consommation réduit la quantité disponible ou son accès et son usage sont limités.

Collaborer, veut dire « travailler avec quelqu'un ». On appréciera l'ironie qu'il y a à faire

<sup>2</sup> <https://fr.wikipedia.org/wiki/Uber>

<sup>3</sup> <https://www.jeuneafrique.com/560363/economie/start-up-de-la-semaine-yassir-lapplication-mobile-qui-veut-uberiser-le-transport-en-algerie/>

d'entreprises comme Uber des icônes de l'économie collaborative (au moins au sens des États qui légifèrent en la matière) : les chauffeurs et coursiers n'y travaillent justement pas ensemble, mais l'un contre l'autre, concurrents sur le marché des commandes que leur plateforme gère mécaniquement<sup>4</sup>. Le terme « économie collaborative » regroupe en réalité trois grands modèles de production et d'usage des biens et services<sup>5</sup> :

- **La production coopérative**, à l'instar du model open source qui « repose sur le principe d'une économie du don, orientée vers la production de communs. Elle réunit des contributeurs volontaires dans la construction collective d'un bien généralement librement partagé, où la réputation se gagne à travers un ethos de l'implication, du savoir-faire et de la circulation des idées.
- **La production à la demande** qui s'appuie sur des plateformes (type upwork) visant à mettre en relation des offreurs et des demandeurs de services. Le plus souvent, ces services sont dématérialisés et déterritorialisés. Ils reposent sur des besoins ou des compétences exprimés à titre individuel : traductions, services informatiques ou juridiques, éditions de textes, etc. Sont échangées des offres monétaires – voire « réputationnelles » – en réponse à des demandes standardisées (une traduction d'un nombre précis de signes, un service informatique spécifique, etc.). La plate-forme sert alors de support à l'expression d'offres venant des moins-disant... dans un espace mondialisé.
- **La consommation collaborative**, qui défend l'objectif d'une activation de « ressources dormantes » par des formes de troc, de partage, d'emprunt ou d'exploitation. Celles-ci sont articulées à des plateformes informatiques qui assurent le rôle d'un « intermédiaire de confiance » entre les parties (type Airbnb, Uber, etc.). Ici, l'enjeu n'est pas la production d'un bien collectif ou la prestation négociée d'un service particulier, mais l'accès à des ressources en vue de la satisfaction d'un besoin (...) Dans cette perspective, les plateformes spécialisées sont supposées organiser une allocation « optimale » entre offres et demandes, à l'aide d'un algorithme secret qui constitue leur atout capitalistique. (...) Cela ouvre la voie à de nouvelles formes de prédation économique, à juste titre dénoncées, comme dans le cas de l'entreprise Uber.

## **2.2. Les principes fondateurs de l'économie collaborative :**

- L'économie collaborative visent à réduire de manière drastique le nombre d'intermédiaires entre les parties prenantes, ayant pour finalité la mise en place d'une structure horizontale à l'organisation non hiérarchique et transversale des pairs (P2P).
- « La masse critique » est atteinte quand un nombre suffisant d'individus sont réunis autour d'un intérêt commun, introduisant la notion de connectivité (capacité de chacun à se connecter aux autres), chose possible grâce aux structures horizontales.
- L'optimisation des ressources disponibles à travers la mutualisation des biens

<sup>4</sup> [https://smartbe.be/wp-content/uploads/2018/08/07-2018Eco\\_collaborative.pdf](https://smartbe.be/wp-content/uploads/2018/08/07-2018Eco_collaborative.pdf)

<sup>5</sup> DE NANTEUIL (M) & ZUNE (M), « Économie collaborative et (in) justice sociale », *Revue Française de Socio-Économie*, n° 17, février 2016, p 23.

existants et/ou excédent en les recyclant ou en les partageants.

- L'accès au lieu de la possession, 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<sup>6</sup>.

### **2.3. Les caractéristiques de l'économie collaborative :**

- L'économie collaborative est fondée sur des marchés à fort niveau d'activité économique, il en résulte la création de nouveaux marchés d'échange de marchandise ou l'émergence de nouveaux services.

- L'économie collaborative ouvre de nouvelles opportunités dans tous les secteurs.

- La décentralisation, où le capital et la main d'œuvre ne proviennent pas d'agrégats comme les institutions « Hiérarchie » ou l'état, mais plutôt sur des « réseaux » fondés sur la foule où des marchés peuvent être distribués.

- Une frontière entre le personnelle et le professionnel est floue, l'offre du travail et des services commercialise et modifie souvent les activités de pair à pair comme accompagner quelqu'un ou lui prêter de l'argent, des activités qui était autrefois considérée comme «personnelle».

- Mélange de travail à temps plein et occasionnel, entre emploi indépendant et dépendant.

### **3. Les acteurs de la consommation collaborative :**

#### **3.1. Les pairs :**

Le terme « Pairs » est utilisé pour indiquer qu'il n'y a pas de rôle prédéfini pour les acteurs constituant les faces d'un même marché. Chaque individu peut agir du côté de l'offre ou de la demande, Prenons l'exemple d'Airbnb ; une personne peut accueillir une autre chez elle, et le lendemain aller louer un appartement eu bord de mer chez un autre hôte. La motivation des pairs diffère s'ils sont « consommateur » ou « producteur ».

Sundararajan (2014)<sup>7</sup> souligne que « les places de marché P2P favorisent l'émergence de micro-entreprises dans un contexte relativement peu risqué. Elles offrent un terreau fertile dans lequel ces jeunes entreprises peuvent se développer grâce aux revenus, à l'expertise et aux relations accumulées. Il faut noter également que les places de marché P2P peuvent donner naissance à tout un écosystème de prestataires de services ; on pense, par exemple, aux conciergeries ou entreprises de nettoyage qui se développent autour de Airbnb. Reste la question délicate du statut légal des producteurs sur les places de marché P2P : faut-il les considérer comme des travailleurs indépendants, comme des employés, comme relevant d'un statut intermédiaire (peut-être encore à définir) ? La réponse est cruciale car dans de nombreux pays, le statut conditionne l'accès à diverses prestations sociales »

---

<sup>6</sup> DUTHOIT (A), *le petit manuel d'économie collaborative à l'usage des entreprises*, édition eyrolles, 2015, p16.

<sup>7</sup> DECROP (A), *La consommation collaborative, Enjeux et défis de la nouvelle société du partage*, éditions deboech superieur, 2017, p51.

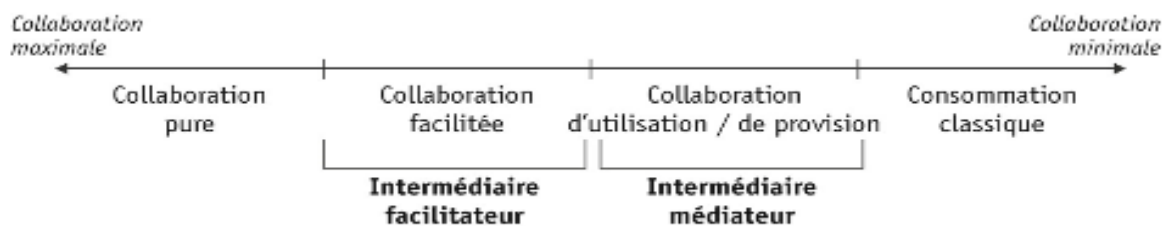
## 3.2. Les plateformes :

La consommation collaborative n'a pas lieu d'être sans l'intervention des plateformes et applications mobiles, intermédiaires qui agissent directement dans les échanges. Deux types de rôles peuvent être joués par ces dernières :

- Un rôle de facilitateur : mettre en relation utilisateur et fournisseur, sans intervenir dans les modalités d'échange et sans prélever de compensation, et laisser les deux parties déterminer entre elles les conditions, distribution, livraison etc. d'un bien ou d'un service (ex : couchsurfing.com).
- Un rôle de médiateur : en interférant dans les relations d'échange entre les pairs, et ainsi en établissant les modalités d'échange et en prélevant des compensations tel que (Uber ou Airbnb).

Les individus échangent indirectement entre eux à travers le médiateur, qui modifie le niveau de collaboration entre consommateurs, niveau pouvant aller du minimum au maximum comme le montre la figure suivante :

**Figure 1.1.1 : Niveau de collaboration entre consommateurs.**



Source : DECROP (A), *La consommation collaborative, Enjeux et défis de la nouvelle société du partage*, éditions deboech supérieur, 2017, p52.

**Tableau 1.1.1 : Niveau de collaboration des pairs**

Niveau minimal	Niveau médian inférieur	Niveau médian supérieur	Niveau maximal
(on parle de collaboration minimale), les consommateurs sont dans une relation classique d'échange économique, avec un rapport à sens unique entre les organisations et les consommateurs. On parle aussi de consommation « traditionnelle », « classique » ou « conventionnelle »	(on parle de <i>collaboration déléguée</i> ), les consommateurs sont dans une relation d'échange avec une organisation commercialisant des ressources provenant d'autres consommateurs. La relation est à double sens, puisque les consommateurs peuvent déléguer à l'organisation le soin de commercialiser une ressource particulière (ex : achat dans une boutique d'occasion et don ou revente d'objets à cette même boutique)	(on parle de <i>collaboration facilitée</i> ), les consommateurs s'échangent entre eux par le biais d'un intermédiaire, tel qu'une plateforme <i>web</i> ou une application mobile, qui n'interfère toutefois pas dans les modalités de l'échange entre consommateurs et ne prélève pas de commission sur l'échange monétaire éventuel	Au niveau maximal (on parle de <i>collaboration maximale</i> ), les consommateurs s'échangent entre eux sans aucun intermédiaire et déterminent l'entièreté des modalités de l'échange entre eux

Source : DECROP (A), *La consommation collaborative, Enjeux et défis de la nouvelle société du partage*, éditions deboech supérieur, 2017, p52.

**4. Les facteurs clés expliquant le succès de l'économie collaborative :**

La conjoncture de trois grands types de facteurs ont fait le succès de l'économie collaborative ; technologique, économique et sociétaux. Les avancées technologiques (généralisation des smartphones, amélioration de la connectivité, accroissement des capacités des moteurs de recherche, augmentation de la taille des bases de données, etc.) ont contribué de manière significative à la renaissance des formes ancestrales de partage entre particuliers. Les nouvelles technologies facilitent les contacts et brisent les frontières, entre le voisin et l'étranger. À côté des technologies, les facteurs économiques expliquent également la progression fulgurante de l'économie collaborative. Suite à la crise financière de 2008<sup>8</sup>, Les pratiques collaboratives ont aidés de nombreuses personnes à arrondir leurs fins de mois et/ou de mettre un peu d'argent de côté. De nombreuses initiatives collaboratives ont vu le jour dû à la précarisation et la dérégulation des marchés du travail. Outre ces raisons technologiques et économiques mondiales favorables au développement de l'économie collaborative, c'est dans

<sup>8</sup> DECROP (A), *La consommation collaborative, Enjeux et défis de la nouvelle société du partage*, éditions deboech supérieur, 2017, p56.

les mécanismes humains et sociologiques mobilisés que se trouvent les principales clés expliquant son succès<sup>9</sup> :

*a) Les relations humaines, au cœur de l'économie collaborative*

L'économie collaborative se caractérise par des échanges entre particuliers plus humanisés, s'éloignant des relations impersonnelles entretenues avec une entreprise. C'est ce qu'explique le journaliste américain Joel Stein lorsqu'il affirme, après avoir lui-même testé Lyft (service concurrent d'Uber aux États-Unis), que « *les conducteurs amateurs sont étonnamment sympathiques* » et « *tout le monde est plus sympa, quand il traite ses affaires en direct avec ses propres clients. Cette sympathie vaut également pour les clients. Par exemple, quasiment tous ceux qui ont recours à des locations Airbnb prennent l'habitude de pendre leurs serviettes de bain après utilisation* ». Cette remarque, montre à quel point l'élément humain est crucial dans le développement de l'économie collaborative. Les transactions de gré à gré (peer-to-peer) rendent les relations plus directes, plus proches et plus agréables, car chacun a intérêt au bon fonctionnement du service. La conséquence directe de cette modalité très « interpersonnelle » de réalisation de transactions collaboratives est l'importance de la « personnalité » de l'autre partie dans la transaction collaborative. C'est pour cela que les plateformes ont recours aux systèmes de rating et de, puisqu'ils permettent à chaque utilisateur de choisir la personne à laquelle il souhaite faire confiance pour obtenir (ou lui fournir) un bien (ou un service). Cette caractéristique mérite d'être exposée, car on peut lui attribuer des conséquences juridiques.

*b) La confiance, ciment de l'économie collaborative*

La mise en relation entre particuliers génère des craintes des deux parties, lesquelles sont principalement de deux ordres. La première, dû au fait que les particuliers ou entreprise du côté de l'offre ou de la demande ne se connaissent pas, il y'a la peur de l'escroquerie. Pourtant afin de conquérir les utilisateurs les plateformes doivent garantir le succès du service et générer de la confiance dans l'autre, le rôle de la plateforme est de jouer le rôle de tiers de confiance. La majorité des plateformes possède un système de notation intégré (offreur ou demandeur). Jumelé par des commentaires plus personnalisés et descriptifs, constituent la réputation des utilisateurs du service.

La seconde est bien sûr la peur du mauvais fonctionnement du service proposé par la plateforme. Les relations ayant lieu entre particuliers et par le biais d'un intermédiaire dématérialisé, le doute reste présent vis-à-vis des garanties ou recours offerts à l'utilisateur mécontent. C'est en grande partie pour cette raison que les plateformes souscrivent des assurances pour garantir les éventuels sinistres que subiraient les utilisateurs de leur service. Les acteurs de l'économie collaborative sont donc particulièrement vigilants sur la qualité des services ou du support pour favoriser le développement d'un climat de confiance et intensifier les échanges sur leur plateforme. Dans le cadre de transactions portant sur des biens de valeur, tel un outil de bricolage ou une voiture, cette démarche prend tout son sens.

---

<sup>9</sup> JOURDAIN (L), LECLERCQ (M), MILLERAND (A), *Economie collaborative & Droit, Les clés pour comprendre*, éditions fyp collection présence, 2016, p 98.

**5. la place de la consommation collaborative dans les rapports entre les acteurs économiques :**

Nos modes de production et de consommation, mais également les relations entre les citoyens et le rôle de l'état ont été radicalement bouleversé par l'économie collaborative. La consommation collaborative transforme donc profondément les relations entre les consommateurs et les organisations, en effaçant relativement et progressivement les frontières existantes entre les deux acteurs, en particulier dans le domaine des services :

- Dans certaines pratiques de consommation collaborative, les consommateurs « imitent » les organisations ou interviennent dans les processus organisationnels, c'est-à-dire dans la chaîne de production de valeur d'une organisation (ex. conception, production, distribution) : ils échangent davantage entre eux, alors que des organisations existantes ou nouvelles (ex : plateformes) profitent des ressources privées des individus.
- La consommation collaborative implique une configuration plus riche, mais aussi plus complexe des rapports « organisation-individu », ainsi qu'un renouveau des échanges pairs à pairs informels.
- Les individus ne font pas qu'acheter ou consommer des biens. Ils peuvent aussi redistribuer des biens après les avoir utilisés pendant un certain temps, offrir des services à d'autres citoyens, produire et distribuer leurs propres marchandises, intervenir dans le processus de conception, de fabrication et de distribution des organisations. Le citoyen-consommateur devient ainsi un « commerçant » : il produit et commercialise ses propres biens ou encore échange des biens préalablement acquis directement avec d'autres consommateurs<sup>10</sup>.
- La consommation collaborative crée des « utilisateurs » plutôt que des acheteurs-consommateurs, et transforme également les individus en « fournisseurs » ou « prosommateurs ».
- La consommation collaborative est assistée par la présence d'intermédiaires (plateformes en ligne ou mobiles la plupart du temps) intervenant dans les échanges. Ces intermédiaires jouent le rôle de médiateurs ou de facilitateurs.

Il faut noter que des organisations dites traditionnelles accompagnent cette évolution du rôle des consommateurs. Certaines d'entre elles offrent des espaces d'échange de la même manière que les organisations du secteur collaboratif. Par exemple, sur Facebook, les consommateurs peuvent échanger non seulement des biens tangibles, mais tout type de ressources. En 2016, Facebook a également lancé dans certains pays, dont les États-Unis, l'Australie, la Nouvelle-Zélande et l'Angleterre, Facebook Plateforme, un marché en ligne de biens de seconde main entre consommateurs. D'autres organisations permettent concrètement aux consommateurs d'intervenir dans la chaîne de valeur de l'organisation. Par exemple, Ikea France a mis en place le programme Seconde Vie, dans lequel les consommateurs peuvent revendre leurs anciens meubles Ikea contre un bon d'achat et d'autres consommateurs peuvent les acheter en magasin à prix réduit, dans le coin Bonne Trouvaille. Les produits reconfigurés ou reconditionnés constituent un autre exemple de la manière par laquelle les organisations peuvent intervenir dans ce processus<sup>11</sup>.

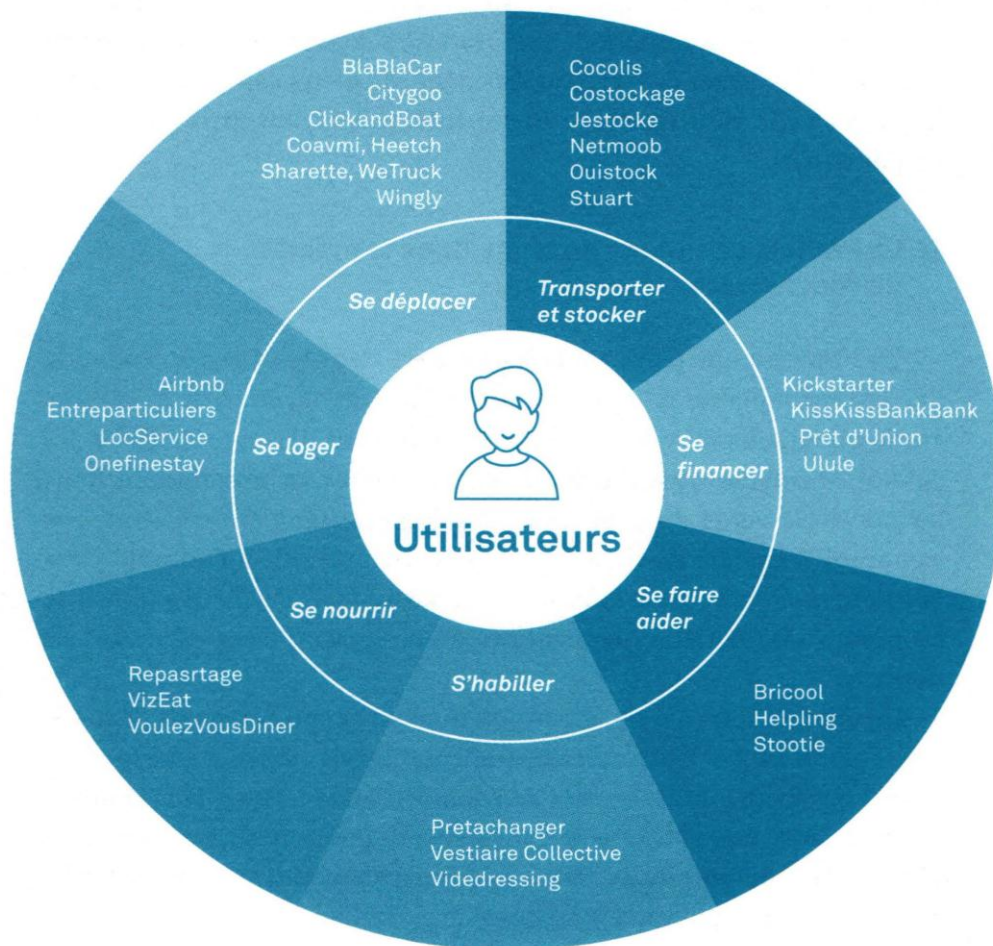
---

<sup>10</sup> DECROP (A), *La consommation collaborative, Enjeux et défis de la nouvelle société du partage*, éditions deboech superieur, 2017, p64.

<sup>11</sup>DECROP (A), op. cit. , P. 65.

**Figure 1.1.2 : Les grands secteurs de l'économie collaborative**

**Les grands secteurs de l'économie collaborative**



-Source : JOURDAIN (L), LECLERCQ (L), MILLERAND (A), *Economie collaborative & Droit, Les clés pour comprendre*, éditions fyp collection presence 2016, p86.-

**Conclusion de la section 1 :**

Pour conclure, l'économie collaborative de par son aspect humain, est au goût d'une grande majorité de personnes qui trouvent une certaine liberté dans l'action de part et d'autre du marché, et que cette dernière apporte une réelle plus-value, qu'elle soit financière ou morale, malgré qu'elle soit controversé, elle n'en est pas moins adorée du grand publique.

## **Section 2 : Les plateformes multiface, un modèle de l'économie collaborative**

Les plateformes multiface représentent une avancée majeure dans l'histoire de l'économie, en faisant émerger une nouvelle façon de consommer et en bouleversant les standards du salariat et des relations personnelles et professionnelles. Dû à l'avancée technologique, au développement des réseaux internet, et la généralisation des smartphones. L'utilisation de ces plateformes c'est normalisé jusqu'à devenir une évidence qu'il est difficile de s'en passer, dans tous les domaines du transport à l'éducation.

### **1. Généralités sur les plateformes numériques multiface :**

#### **1.1. Définition :**

Au cours de la dernière décennie les plateformes tels que Spotify, Amazon, Facebook, Airbnb, blabla car, Uber etc. ont connus une croissance spectaculaire, en bouleversant les structures des marchés sur leur passage, comme la musique, l'hébergement, le transport, les services à la personne. Etc.

Une plateforme numérique est constituée d'une offre technique ou bien commerciale virtuellement contrôlée par un opérateur pivot, ce dernier a pour fonction la mise en relation des différentes catégories d'agents, du côté de l'offre et de la demande d'un bien ou d'un service, pour se faire ce pivot fournit différents dispositifs comme l'interface utilisateurs, des outils de gestion des stocks et de suivi des flux, des moyens de paiements sécurisés ou encore des services tiers pour inciter les offreurs à produire du contenu pour la plateforme que les clients ou utilisateurs pourront consommer, ensuite l'opérateur pivot se doit de rendre sa plateforme aussi attractive que possible pour les clients de façon à générer du trafic et des volumes d'échanges importants, l'acteur pivot se rémunère alors par la publicité ou le prélèvement de commission, mais d'autres modèles de revenus sont possibles.

#### **1.2. Les grands principes des plateformes numériques multiface :**

Toutes ces plateformes reposent sur quatre grands principes ;

##### ***1. Les effets de réseau***

Pour les plateformes l'audience ainsi que le taux d'utilisation constituent le nerf de la guerre afin de maximiser leurs revenus, les acteurs à augmenter le nombre d'utilisateurs pour augmenter la valeur ou l'utilité de leur plateforme aux yeux des non-utilisateurs, cette externalité positive s'appelle "un effet de réseau", les effets de réseau il en existe cinq types<sup>12</sup> :

---

<sup>12</sup>[https://www.renaissancenumerique.org/system/attach\\_files/files/000/000/136/original/Note\\_decryptage\\_Platforme\\_RN\\_%281%29.pdf?1508510854](https://www.renaissancenumerique.org/system/attach_files/files/000/000/136/original/Note_decryptage_Platforme_RN_%281%29.pdf?1508510854)

### *a. Les effets de réseau direct*

Les effets de réseau directs sont liés aux biens, services et technologies qui n'ont de valeur d'usage que dans leur fonction de moyen de communication, d'interaction, de synchronisation entre individus. C'est le cas des services de téléphone, de messageries instantanées, des réseaux sociaux, etc.

Le fondement des effets de réseau directs réside dans la « loi » dite de Metcalf<sup>13</sup>. Elle démontre que la valeur d'un réseau est proportionnelle au nombre de ses participants<sup>14</sup>. Les effets directs transforment un bien ou un service en un véritable « bien réseau ». L'utilité de la consommation d'un « bien réseau » dépend donc de son nombre d'utilisateurs.

### *b. Les effets de feed-back positifs*

L'effet de feed-back positif amplifie les effets de réseau directs : dans une alternative de choix d'un produit un futur client va anticiper le service le plus utilisé car pour lui ce dernier offre plus de valeur, il va donc choisir la plateforme dominante renforçant l'effet de réseau direct.

### *c. Les effets de réseau indirects*

Il y'a effets de réseau indirects quand un bien/service à succès génère la création d'une offre de biens et de services complémentaires. Cette offre renforce en retour l'attrait du bien/service qui en est à l'origine.

### *d. Les effets de réseau croisés*

On trouve ce genre d'effets au niveau des plateformes d'intermédiation mettant en relation deux ou plusieurs types d'agents complémentaires et interdépendants (acheteurs/vendeurs, annonceurs/audience, employeurs/demandeurs d'emploi, développeurs/utilisateurs, etc.). L'utilité de la plateforme pour les agents d'une face croît avec le nombre d'agents présents sur l'autre face.

### *e. Les effets de verrouillage*

Les effets de verrouillage préservent et renforce les effets de réseau. Ils se traduisent pour les utilisateurs et les clients par des coûts de changement (switching costs). Ainsi la dépendance à un fournisseur de matériel industriel s'apparente souvent à un effet de verrouillage, l'entreprise n'ayant pas d'alternative de remplacement. Un effet de verrouillage caractérise une situation où les coûts de changement de technologie sont si élevés que le client ne change pas de produits.

## **2. L'avantage du pionnier**

Il est difficile de pénétrer tardivement les marchés à effets de réseau, dans la mesure où offreurs et demandeurs bénéficient à peine de la concentration des moyens permise par la plateforme, une plateforme pionnière sur un marché est propulsé en pole position pour attirer et fidéliser les clients et renforcer son attractivité et sa notoriété, l'arrivée des concurrents potentiels est stoppé par les barrières à l'entrée engendrées par les effets de réseau.

<sup>13</sup> Inventeur du protocole de réseau Ethernet.

<sup>14</sup> La loi vérifie une fonction mathématique du type :  $F(n) = n \times \text{Log}(n)$

### ***3. Les effets d'entraînements***

Tout changement au niveau de la part de marché d'une plateforme engendre des effets d'entraînements, en d'autres termes, l'entraîner dans une spirale positive ou négative.

### ***4. La tendance à la concentration***

Il ne peut rester qu'une poignée d'acteur sur un marché pertinent impliquant des effets de réseau, l'attractivité d'une plateforme augmente pour des utilisateurs potentiels quand la capacité de cette dernière à capter de nouveaux utilisateurs augmente ce qui touche positivement à son pouvoir de monopole, il y'a une sorte de prime à la taille, une cohabitation est néanmoins possible entre des acteurs fortement différenciés.

Il est aussi important de mentionner qu'il existe deux types de fonctions de base que les plateformes multiface peuvent effectuer :

- ✓ la réduction des coûts de recherche, encourus avant de faire des transactions.
- ✓ la réduction des coûts partagés, encourus pendant les transactions elles-mêmes.

Toute caractéristique ou fonctionnalité d'une plateforme multiface relève de l'un ou l'autre de ces deux types fondamentaux.

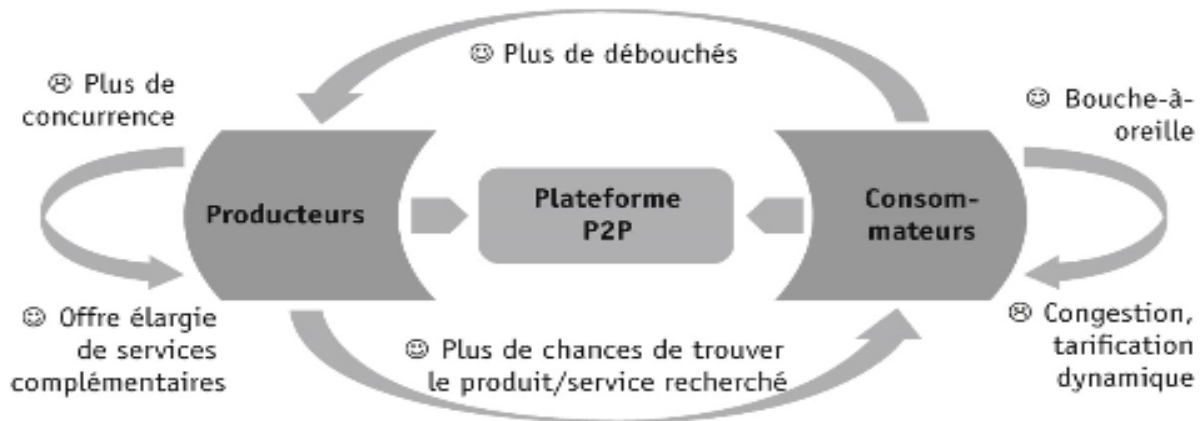
## **1.3. Effets externes :**

La plupart des plateformes de l'économie collaborative, favorisent l'interaction entre deux groupes : les producteurs et les consommateurs. Les effets externes qui existent entre les groupes, c'est d'estimer la manière dont les membres d'un groupe valorisent une participation accrue des membres de l'autre groupe. Les effets sont clairement positifs dans les deux directions : plus le nombre de producteurs affiliés à la plateforme augmente, plus les chances que les consommateurs trouvent le produit/service qui convient à leurs besoins augmente ; de même, plus il y a de consommateurs connectés, plus larges seront les débouchés potentiels pour les producteurs. La qualité des services d'intermédiation d'une plateforme peut être améliorée grâce au nombre accru de participants, et donc de transactions. En effet, ces dernières nourrissent de larges bases de données (le « big data »), dont le traitement permet d'affiner la pertinence des algorithmes sur lesquels sont basés les systèmes de réputation et de recommandation que proposent les plateformes.

Des effets externes peuvent également survenir au sein des groupes. Le bouche à oreille génère des effets positifs chez les consommateurs : plus une plateforme est utilisée, plus on en parle et plus elle apparaît comme attrayante aux yeux d'autres consommateurs. Naturellement, cet effet peut s'inverser si une forme de congestion s'installe (si par exemple la plateforme ne peut pas traiter une masse croissante de transactions). Un autre type d'effets externes entre consommateurs peut résulter de la manière dont la plateforme tarifie ses services. Par exemple, la tarification dynamique que pratique Uber fait dépendre les prix de l'état de l'offre et de la demande à tout moment ; ainsi, les prix risquent de flamber les soirs de pluie, à l'heure de la sortie des salles de spectacles (un moment où la demande est largement excédentaire par rapport à l'offre). Au sein du groupe des producteurs, les effets externes peuvent également être des deux signes. La concurrence à laquelle peuvent se livrer les producteurs est un effet externe négatif. À l'inverse, le fait d'attirer, collectivement, des

prestataires de services complémentaires (comme les conciergeries, dont il était fait mention plus haut) représente un effet externe positif<sup>15</sup>.

**Figure 1.1.3 : Effets externes à l'œuvre sur une plateforme P2P**



-Source : DECROP (A), *La consommation collaborative, Enjeux et défis de la nouvelle société du partage*, éditions deboech superieur, 2017, p 142.-

**2. Stratégies des plateformes multiface :**

Quelles sont les stratégies mises en œuvre par les plateformes P2P pour créer de la valeur pour leurs participants ? La première mission consiste à appairer efficacement producteurs et consommateurs. Einav et al<sup>16</sup> « *il faut savoir combien cette mission peut s'avérer complexe en raison de l'hétérogénéité qui prévaut des deux côtés du marché (les consommateurs peuvent rechercher des produits/services très spécifiques, les producteurs peuvent être très différenciés)* ». Il y'a deux priorités auxquelles la plateforme devra trouver le meilleur compromis : réduire les coûts de transaction (notamment ceux liés à la comparaison de différentes options) et utiliser l'information de façon parcimonieuse. À cet égard, le choix des plateformes diffère : certaines adoptent une approche centralisée (comme Uber, qui sélectionne un conducteur sur base de la requête émise par un consommateur) ; d'autres choisissent un processus décentralisé (comme Airbnb, qui laisse les voyageurs affiner eux-mêmes leur recherche par le biais de différents critères).

Les stratégies de prix sont directement liées aux stratégies d'appariement. Il faut distinguer deux grands types de prix : ceux qui tarifient l'accès à la plateforme et ceux qui tarifient l'usage qui est fait de la plateforme.

<sup>15</sup> DECROP (A), *La consommation collaborative, Enjeux et défis de la nouvelle société du partage*, éditions deboech superieur, 2017, p 124.

<sup>16</sup> EINAV (L), FARRONATO (C) & LEVIN, *Peer-to-Peer Markets*, Annual Review of Economics 8, 615-35

Finalement, des stratégies pour garantir un niveau élevé de confiance entre les parties doivent être déployées par les plateformes, du fait de l'aspect anonyme (on ne sait pas a priori à qui on aura affaire) et personnelles des transactions (il s'agit, par exemple, d'accueillir quelqu'un chez soi, d'engager une baby-sitter ou de prêter de l'argent). La confiance dans les marchés P2P est établie via trois mécanismes : l'inspection initiale, la régulation externe et la réputation. Ces mécanismes sont également présents sur les marchés traditionnels, mais combinés différemment que sur les marchés virtuels. Ainsi, l'inspection initiale des produits est, par nature, plus difficile à organiser quand producteurs et consommateurs se rencontrent en ligne. Les deux autres approches sont dès lors privilégiées par les plateformes. L'entrée est limitée par des mesures de régulation externes, certifiant la qualité et assurant les participants contre les mauvaises expériences. Quant aux mécanismes de réputation, ils deviennent de plus en plus sophistiqués, particulièrement dans les marchés où les enjeux des transactions sont élevés et où la sécurité des personnes est engagée<sup>17</sup>.

- *Le dilemme de l'œuf et de la poule :*

Ce dilemme intervient dans la phase d'amorçage de la majorité des plateformes collaboratives, le dilemme de l'offre et de la demande : il est bien évidemment primordiale d'avoir une offre large et variée afin d'attirer la clientèle et lui donner satisfaction, et pour ce faire, il est indispensable d'avoir une demande assez conséquente pour conserver de l'intérêt auprès de ses offreurs. Offreurs et demandeurs sont ici l'œuf et la poule du dilemme éponyme<sup>18</sup>.

- *Lancer une plateforme sans utilisateurs*

Au lancement d'une plateforme collaborative, aucune personne ne désire être l'utilisateur zéro. Les demandeurs, évidemment, n'ont aucun intérêt à venir sur un site où il n'y a aucun offreur dans l'immédiat. Ce qui les intéresse c'est d'avoir une solution et non pas l'éventualité de son existence future. Il en va de même pour les offreurs, qui n'accepteront de s'engager seulement si des preuves que cela leur sera bénéfique leurs seront fournies. Être le premier offreur sur une plateforme dépourvue de demande est généralement un message d'alerte : "ce site ne fonctionne pas, passez votre chemin".

- *Constituer son offre, puis acquérir sa demande : la solution naturelle*

La solution la plus judicieuse et choisie par la majorité des plateformes collaboratives est de commencer par l'acquisition d'une masse d'offreurs importante puis de se lancer dans l'acquisition des clients. L'accès à la plateforme par les demandeurs est limité, les offreurs potentiels sont d'abord contactés et préinscrits, sur la base d'un service en création. Il est de rigueur de leur proposer une contrepartie ou un bénéfice supérieur à

---

<sup>17</sup> DECROP (A), *La consommation collaborative, Enjeux et défis de la nouvelle société du partage*, éditions deboech superieur, 2017, p 87.

<sup>18</sup> <https://www.cocolabs.io/fr/marketplaces-collaboratives-le-paradoxe-de-loeuf-et-de-la-poule/>

celui qu'obtiendront les futurs offreurs : un taux de commission réduit, une mise en avant sur la plateforme, des services supplémentaires... Dès le lancement de la plateforme, les clients ont ainsi un large choix de services et ont plus de chances de trouver ce qu'ils sont venus chercher. Ce qui peut être utilisé par l'entreprise afin de construire son image de marque.

Il y'a bien évidemment des risques, selon la typologie des offreurs. Les professionnels sont souvent impatients et exigeants par rapport aux retours sur investissement (en temps ou en argent) qu'ils ont fourni. Si la plateforme n'arrive pas à leur générer d'activité rapidement, ils pourraient décider de retirer leurs services.

- *Identifier ses demandeurs puis chercher son offre : La solution situationnelle*

Peu intuitive et parfois inadaptée, cette stratégie vise à acquérir sa base de demandeurs avant son offre, stratégie pouvant s'avérer payante dans certaines situations. Notamment lorsqu'il existe un déséquilibre flagrant dans le rapport de force entre offreurs et demandeurs, à l'avantage des offreurs. Une demande qui existe mais n'est pas satisfaite (ou mal) sera plus disposée à patienter pour obtenir un meilleur résultat.

- *Faire grandir sa base de demandeurs et d'offeurs simultanément : la solution idéale*

Inversement à la stratégie de lancement sans utilisateurs, c'est la solution idéale et la plus difficile à appliquer, car le principal obstacle est de convaincre simultanément offreurs et demandeurs sur la base d'un simple projet, encore à l'état embryonnaire et susciter leur engagement avant même d'être en mesure de les satisfaire. Et surtout, il faut réussir à créer un équilibre entre l'offre et la demande.

### **3. Les business model des plateformes multiface :**

#### **3.1. Définition :**

Le **business model multiface ou biface** « à deux faces » est un modèle s'adressant simultanément à deux faces du marché, en d'autres termes deux clientèles différentes. Par exemple Airbnb s'adresse à la fois aux propriétaires et aux voyageurs, Uber, aux chauffeurs et à leurs clients.

Sur un marché traditionnel, le coût d'acquisition d'un nouveau client devient élevé lorsqu'une certaine taille de clientèle est atteinte.

Contrairement au business model biface bénéficiant des effets de réseau : *plus le nombre d'utilisateurs est grand, plus l'offre attire de nouveaux utilisateurs*. Prenons l'exemple d'Uber: plus le nombre de chauffeur augment, plus l'offre est intéressante pour particuliers qui voient le temps d'attente diminuer, et réciproquement... En conséquence, les marges et la valeur de la plateforme augmentent avec la taille de la clientèle.

#### **3.2. Les types de business model multiface :**

Lors de la dernière décennie les plateformes ont connus une croissance fulgurante en offrant aujourd'hui une accessibilité inégalée. De plus en plus d'entreprises se laissent séduire par ce système de vente où les commissions, les abonnements, les listing fees et

d'autres business model leur permettent de se développer de manière pérenne<sup>19</sup> :

*a. Les plateformes et le système des commissions :*

Considéré comme le business model le plus utilisé par les différentes plateformes. Les leaders du marché comme, Amazon, Airbnb, Uber ont opté pour ce système comme ressource principale.

Une commission est facturée par la plateforme sur chaque transaction effectuée entre un vendeur et son acheteur. C'est un système attractif où les vendeurs n'ont pas forcément de frais à payer s'il n'y a pas de transaction. Le consommateur bénéficie d'une large sélection de produits ou de services et le vendeur profite d'une bonne visibilité pour réaliser des ventes.

*b. Les plateformes, s'abonner pour vendre :*

Lorsque le coût de la transaction est difficile à fixer, les plateformes proposent alors un système alternatif basé sur les abonnements, qui permet de mettre à jour son compte de manière, mensuel ou annuelle. La vérification des profils abonnés et le suivi de leur vente facilitent la gestion marketing de la plateforme.

Généralement les plateformes mettent à disposition de leurs clients potentiels des versions gratuites bridées pour les inciter à souscrire un abonnement pour profiter pleinement de la plateforme.

*c. Les plateformes par listing fee :*

Mode de rémunération généralement utilisé sur les plateformes sans transaction en ligne. Ces listing fees sont des frais qui correspondent à la mise en ligne de bien ou de service. Ils dépendent de la valeur des articles, du nombre de jours de la mise en vente ou encore de leur mise en avant.

*d. Les plateformes, payer pour être visible :*

Modèle où les vendeurs paient afin de gagner en visibilité sur le site. La limite de ce business model réside dans la pertinence des publicités avec les recherches effectuées par les clients. Model utilisé par les site de vente en ligne tel que ouedkniss.

*e. Les plateformes, payer pour être connecté :*

Les lead fees sont littéralement le résultat d'un croisement entre les commissions et les frais d'inscription, Les professionnels qui ne paient que lorsque le contact est établi entre eux. Le prix pour le prestataire est fixé au lead apporté. C'est un modèle fréquent chez les comparateurs d'assurances (LeLynx, LesFurets...).

*f. Les plateformes et les formules Freemium pour les acheteurs :*

La formule « Freemium » est tout simplement un mix entre services gratuits et des services payants. La stratégie est simple, les clients peuvent utiliser un service gratuitement, mais dans un cadre limité. L'objectif est de les d'appâter avec une offre gratuite les clients et de les

---

<sup>19</sup> <https://www.wizaplace.com/fr/business-model-marketplace/>

inciter à investir dans la version complète attractive... et payante! La plateforme Deezer en est l'un des exemples les plus marquants. En tant qu'utilisateur, vous pouvez opter pour la version gratuite qui vous permettra d'écouter de la musique ponctuée de coupures publicitaires entre chaque morceau. Et impossible d'y échapper, à moins de payer ! Si vous optez pour un compte premium, vous payez un forfait, et au revoir les pubs !

### 4. Les marchés multiface :

#### 4.1. Définition :

Les marchés numériques tout comme les marchés matériels peuvent être monoface ou multiface. Sur les marchés monoface, les vendeurs visent un ensemble unique et spécifique de clients (lecteur achetant un livre dans une librairie, par exemple). Par contre la spécificité des marchés multiface réside dans la présence de plusieurs ensembles de consommateurs qui acquièrent différents produits et services auprès d'une même entreprise.

On va parler ici plus précisément des marchés biface, comme cité précédemment, les marchés biface sont considérés ainsi lorsque coexiste deux types de clientèles distinctes, mais interdépendantes pour un produit ou service.

Il en existe deux types de marchés bifaces non-transactionnels et transactionnels<sup>20</sup> :

##### a. Un marché biface non-transactionnel

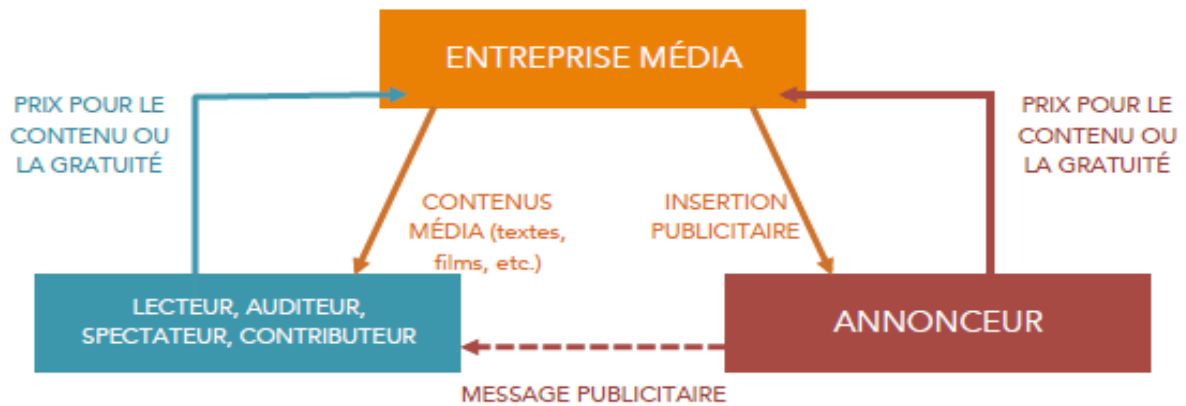
Se caractérise par une transaction difficilement observable entre les deux faces du marché voire inexistante. Ce qui rend impossible une tarification à la transaction ou à l'interaction, ou même une tarification à deux parties, signifiant ici que la plateforme peut faire payer les deux faces du marché, ou seulement qu'une.

L'exemple type d'un marché biface non transactionnel est celui des médias, comme une chaîne de télévision gratuite. Il n'y a pas de transaction entre le téléspectateur et l'annonceur publicitaire) (voir figure)

---

<sup>20</sup>[https://www.renaissancenumerique.org/system/attach\\_files/files/000/000/136/original/Note\\_decryptage\\_Platforme\\_RN\\_%281%29.pdf?1508510854](https://www.renaissancenumerique.org/system/attach_files/files/000/000/136/original/Note_decryptage_Platforme_RN_%281%29.pdf?1508510854)

Figure 1.1.4 : Interactions dans un marché biface non-transactionnel



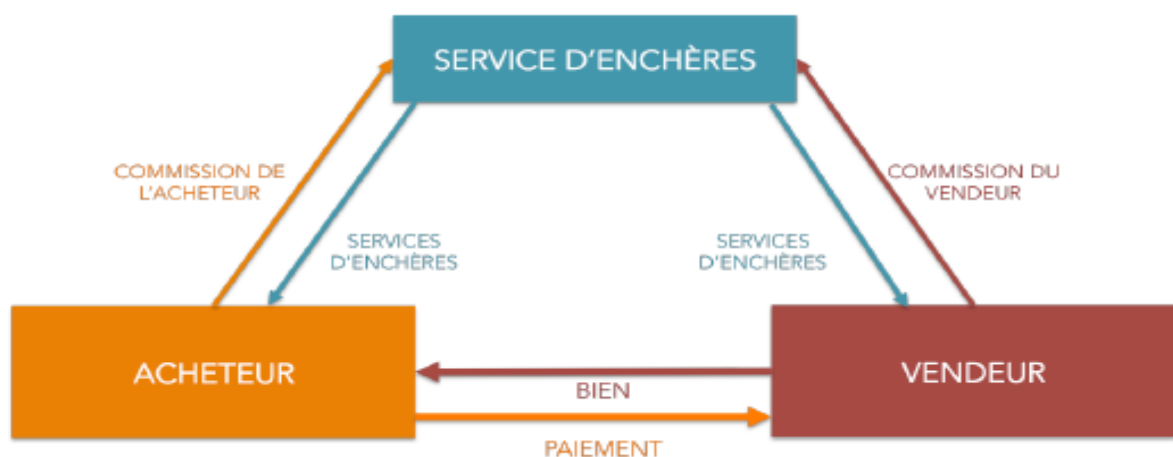
Source : [https://www.renaissancenumerique.org/system/attach\\_files/files/000/000/136/original/Note\\_decryptage\\_Plateforme\\_RN\\_%281%29.pdf?1508510854](https://www.renaissancenumerique.org/system/attach_files/files/000/000/136/original/Note_decryptage_Plateforme_RN_%281%29.pdf?1508510854)

b. Un marché biface transactionnel :

Est caractérisé par transaction observable et directe entre les acteurs des deux faces du marché. Cette transaction est alors facturée aux deux parties par la plateforme (two-part tariff).

Exemple : Le principe de fonctionnement de Google AdWords repose sur un système d’enchères sur mots clés. Il incite les annonceurs à faire monter les enchères pour apparaître parmi les premiers résultats de recherche grâce aux mots clés choisis pour leurs campagnes.

Figure 1.1.5 : Interactions dans un marché biface transactionnel



Source : [https://www.renaissancenumerique.org/system/attach\\_files/files/000/000/136/original/Note\\_decryptage\\_Plateforme\\_RN\\_%281%29.pdf?1508510854](https://www.renaissancenumerique.org/system/attach_files/files/000/000/136/original/Note_decryptage_Plateforme_RN_%281%29.pdf?1508510854)

### 4.2. Caractéristiques des marchés bifaces :

Les marchés bifaces sont caractérisés particulièrement par des effets de réseau croisés combinés aux effets de réseau précédents<sup>21</sup> :

1. L'objectif principal d'une plateforme biface est de recruter les deux catégories d'agents, grâce à un mix marketing adéquat. La plateforme peut faire payer les deux faces, mais une se révélera toujours plus profitable que l'autre. La gratuité auprès des deux faces est aussi une option avec un financement de tierce partie (comme la publicité). L'économie des plateformes bifaces est caractérisée par l'existence d'une face payeur (« profit making segment ») et d'une face subventionnée (« loss-leader »). Avec le temps et les ruptures technologiques ou d'autres considérations stratégiques, le modèle de financement peut prendre une autre tournure et s'inverser pour que la partie payeur devienne la partie « subventionnée ». Par exemple, Meetic à son origine était payant pour les hommes puis, dès lors le nombre de femmes équivalait celui des hommes sur la plateforme, le modèle tarifaire a évolué vers le paiement d'un tarif identique pour les hommes et les femmes.

2. Le « multi-homing » caractérise le fait qu'un utilisateur utilise pour un même service plusieurs plateformes simultanément. L'existence du multi-homing sur une face réduit le pouvoir de marché de la plateforme vis-à-vis de l'autre face. Par exemple, les chauffeurs de VTC se retrouvent généralement à travailler pour plusieurs plateformes concurrentes simultanément, ce qui pour ces entreprises ne fait que diviser voire partager leurs parts de marché.

En outre, le multi-homing peut être la résultante des éventuelles stratégies de verrouillage des plateformes, et ce sur les deux versants d'une plateforme : les producteurs de contenus ne veulent pas dépendre d'une seule plateforme et les consommateurs ne le veulent pas non plus.

3. Les plateformes bifaces doivent contenir en leur sein des utilisateurs « de marque ». Car ils augmentent le consentement à payer des agents de l'autre face. Rochet & Tirole<sup>22</sup> montrent ainsi que « *la raison qui a longtemps poussé les commerçants américains à accepter les commissions élevées d'American Express était que les clients à « hauts revenus » disposaient en majorité de cette carte de paiement. Cependant, une fois que s'est généralisée l'habitude chez les hauts revenus de posséder plusieurs cartes de paiement, le pouvoir de marché (qui est le pouvoir d'imposer un prix élevé) d'American Express s'est effondré.* »

### 4.3. Impacts économiques :

Les stratégies utilisées par les plateformes multifaces ont des effets sur l'organisation des secteurs dans lesquels elles opèrent, et impactent les différentes parties prenantes et pour l'économie dans son ensemble<sup>23</sup> :

---

<sup>21</sup> [https://www.renaissancenumerique.org/system/attach\\_files/files/000/000/136/original/Note\\_decryptage\\_Platforme\\_RN\\_%281%29.pdf?1508510854](https://www.renaissancenumerique.org/system/attach_files/files/000/000/136/original/Note_decryptage_Platforme_RN_%281%29.pdf?1508510854)

<sup>22</sup> ROCHET (J.C), TIROLE (J), « *Platform Competition in Two-Sided Markets* », Journal of the European Economic Association, Juin 2003, p 22.

<sup>23</sup> DECROP (A), *La consommation collaborative, Enjeux et défis de la nouvelle société du partage*, éditions deboech superieur, 2017, p 88.

- **Effets concurrentiels des plateformes P2P :**

Nous décrivons ici comment les plateformes P2P sont parvenues à rentrer sur une série de marchés en développant une forme innovante d'organisation et de la soutenabilité de ce nouveau business model.

- ✓ Le concept d'uberisation.

L'émergence de plateformes P2P a perturbé le fonctionnement de nombreux secteurs. On pense bien sûr au transport en voiture (avec Uber) et à l'hébergement (avec Airbnb) ; mais d'autres secteurs sont touchés également, comme la livraison, la restauration, l'emploi à la demande et même le secteur bancaire.

Le terme « uberisation » venant du mot « Uber », nom du leader mondial du VTC, décrit les bouleversements provoqués par l'entrée sur le marché de ses semblables. Sous ce terme se cache une toute nouvelle forme de concurrence, une concurrence qui s'exerce d'abord en amont, opposant hiérarchie transversale et organisation classique, ensuite en aval, via les prix et la qualité des produits ou services. L'organisation en plateforme a une incidence capitale au niveau des coûts car elle ne produit rien elle-même elle ne fait que mettre en relation une offre et une demande, et au niveau de la qualité et des prix, des conséquences qui peuvent se transformer en autant d'avantages concurrentiels pour les nouveaux entrants par rapport aux firmes déjà installées.

Les firmes conventionnelles ont des coûts de production qu'elles se sont efforcées de réduire en développant leurs activités. Ces économies d'échelle constituent généralement des barrières à l'entrée. Mais, comme l'explique Taneja (2015) « *ces barrières sont largement inopérantes face à des firmes qui ont des coûts d'intermédiation plutôt que des coûts de production. Ainsi, une chaîne hôtelière intégrée comme Accor a réussi, par sa seule taille, à décourager l'entrée de concurrents du même type (ou à les pousser vers la sortie), mais n'a rien pu faire contre l'entrée d'Airbnb, qui ne possède pas la moindre chambre d'hôtel. En outre, ces différences de coûts sont parfois amplifiées par le fait que les plateformes entrantes échappent (du moins pour un temps) aux régulations auxquelles sont soumises les firmes déjà en place.*<sup>24</sup> » Ce qui fait clamer chez les organisations conventionnelles que « l'uberisation » est une concurrence déloyale.

Dû au fait que les plateformes ne produisent rien, cela les rends plus flexibles que les entreprises classiques, elles peuvent plus facilement s'adapter aux goûts et aux préférences de ses consommateurs.

Finalement concernant les prix, les plateformes peuvent se permettre de baisser les prix pour but d'agrandir la participation d'autres consommateurs, en effet la valeur qu'apporte un consommateur ne se limite en aucun cas au prix qu'il paye mais surtout en sa capacité à attirer d'autres consommateurs (les effets externes positifs).

- ✓ Soutenabilité du modèle de plateforme.

L'organisation en plateforme a donné la possibilité à des entreprises de conquérir des parts de marché significatives ; Le succès flagrant d'Airbnb, Uber et bien d'autres encore l'attestent. On se demande toutefois dans quelle mesure ces succès sont soutenables à plus

---

<sup>24</sup> TANEJA, H, *Why Startups Are More Successful than Ever at Unbundling Incumbents*, Harvard Business Review (18 juin 2015).

<https://hbr.org/2015/06/why-startups-are-more-successful-than-ever-at-unbundling-incumbents>

long terme. Pour les plateformes P2P on dénombre trois grandes menaces : la réaction des firmes conventionnelles, la concurrence d'autres plateformes P2P et le piège de la fuite en avant :

✓ Réaction des firmes conventionnelles.

Avec l'arrivée des plateformes les parts de marché des firmes conventionnelles se sont réduites, elle se sont vu donc dans l'obligation de déployer des nouvelles stratégies pour contrer l'entrée des plateformes P2P ou, au moins, pour en minimiser l'impact négatif. Les régulateurs ajustent les cadres légaux, qui bien sûr jouent en faveur des firmes conventionnelles, en atténuant cette concurrence déloyale dont ils ne cessent de clamer.

✓ Concurrence entre plateformes P2P.

Souvent, plusieurs plateformes P2P tentent de s'installer sur un même marché, en se livrant à une concurrence singulière, en ce sens qu'elle porte simultanément sur plusieurs « versants » : l'objectif de chacune des plateformes concurrentes est d'attirer le maximum de producteurs et de consommateurs à la fois, en sachant qu'un versant du marché ne vient pas si l'autre n'y est pas déjà, et inversement. Les effets externes positifs existant entre les parties prenantes du marché jouent en défaveur de la concurrence : pour chaque producteur supplémentaire sur une plateforme, de nouveaux consommateurs le rejoignent, en délaissant les autres plateformes du même secteur. La valeur de chaque participant est énorme aux yeux des plateformes concurrentes. Dans un tel contexte la position dominante est imminente : en raison des effets de réseau positifs, le taux de croissance de la plateforme augmente au détriment de ses concurrents, ce n'est plus un secret, une plateforme qui a plus de consommateurs attire plus de producteurs, ce qui attire encore plus de consommateurs, et ainsi de suite). Il est donc fort probable que le gagnant emporte tout (« winner-takes-all » en anglais), ne laissant que des miettes aux perdants (des services de niche ou des zones géographiques limitées).

✓ Le piège de la fuite en avant.

Grandir ! C'est la stratégie à court terme que veulent appliquer les plateformes P2P. Il faut en effet atteindre une « masse critique » d'utilisateurs, c'est-à-dire une taille à partir de laquelle la croissance s'autonourrit, grâce aux effets de réseau. Mais, comme le notent Hagiu et Rothman « *il est dangereux de vouloir grandir trop vite et à tout prix. En se braquant sur le nombre de participants qu'elle attire, la plateforme risque de négliger la qualité du service d'intermédiation qu'elle offre ; elle se met alors à la merci d'une plateforme entrante qui aura appris des erreurs de son aînée et sera ainsi mieux à même de proposer des transactions mutuellement bénéficiaires aux participants*<sup>25</sup>. » C'est en fait un pari sur l'avenir : la plateforme s'endette aujourd'hui pour attirer des participants, en espérant pouvoir rentabiliser cet investissement demain.

---

<sup>25</sup> HAGIU (A) & ROTHMAN (S), "Network Effects Aren't Enough", Harvard Business Review 2016, 94 (4), 65-71, <https://hbr.org/2016/04/network-effects-arent-enough>.

**Conclusion de la section 2 :**

En conclusion, on peut dire que certes les plateformes multiface s'imposent comme leaders d'une nouvelle économie, bénéficiant d'un énorme potentiel de croissance, à travers la technologie utilisée et les relations humaines mises en avant, elles n'en restent pas moins à l'abri d'un éventuel changement de force pouvant survenir aussi subtilement qu'elles ne l'ont fait.

**Conclusion du chapitre:**

On peut aisément dire que l'économie collaborative et les plateformes multiface sont étroitement liées, et que l'une ne va pas sans l'autre, ouvrant le champ à l'uberisation de plusieurs secteurs, où différents modèles économiques sont utilisés, partageant les mêmes principes de flexibilité au travail et d'indépendance à l'entreprise, cependant l'économie des plateformes reste bordée de complexités juridiques et légales, c'est-à-dire qu'elle se trouve dans une zone grise et dans l'angle mort des règles qui régissent les statuts des travailleurs généralement insérés dans une relation bilatérale.

# **Chapitre II :**

**L'innovation de rupture comme moteur  
de la révolution collaborative**

**Introduction:**

Après avoir vu et compris ce qu'est l'économie collaborative ainsi que les plateformes bifaces ; nous allons nous intéresser à un autre concept, qui paraît différent mais qui complète le chapitre précédent; il est intéressant de voir le concept de l'économie collaborative de l'intérieure, mais il est primordial de comprendre les raisons qui mènent à la création d'un tel concept.

L'idée vient d'une envie d'innover, de manière radicale, pour créer un marché à partir d'un autre qui existe déjà; nous allons donc essayer de détailler ce phénomène, voir si l'on peut généraliser un tel modèle et si il est inévitable.

Le rôle que joue l'innovation dans un schéma de collaboration est très important, il est question ici de connaître le degré d'intervention de cette dernière sur le processus de mise en place d'une économie collaborative; c'est alors qu'on pourra connaître le rôle précis que joue l'innovation radicale et voir ainsi si l'on peut concevoir un tel modèle sans ce dernier.

## **Section 1 : Innovation de rupture et typologie :**

En partant du général au particulier, nous allons, à travers la compréhension de plusieurs concepts, essayer de saisir, de manière rigoureuse, ce qu'est la rupture et ainsi connaître son apport à la création d'un nouveau marché.

### **1. Généralités :**

#### **1.1. Définitions :**

Il existe de nombreuses définitions de l'innovation. Le Grand Larousse propose : « Ensemble du processus qui se déroule depuis la naissance d'une idée jusqu'à sa matérialisation (lancement d'un produit), en passant par l'étude de marché, le développement du prototype et les premières étapes de la production<sup>26</sup> ». Peter Drucker, le grand spécialiste de l'entreprise, propose pour sa part : « C'est la conception et la réalisation de quelque chose de nouveau, encore inconnu et inexistant, de manière à établir des contributions économiques nouvelles à partir de la combinaison d'éléments anciens, déjà connus et existants, en leur donnant une dimension économique nouvelle. L'innovation constitue alors le lien qui transforme un jeu d'éléments, dont chacun dispose d'une efficacité marginale, en un système intégré puissant. Dans les services, l'innovation, ainsi identifiée, adopte toutes sortes de formes. Le plus souvent, elle se matérialise dans les caractéristiques mêmes de l'offre de service ou de l'espace de transaction qui lui est attaché, mais elle se trouve également mobilisée lors de la redéfinition des processus de production des services. Enfin, l'innovation dite de rupture peut aussi se manifester sous l'aspect de prestations radicalement nouvelles répondants à des besoins émergents<sup>27</sup> ».

#### **a) Les raisons qui poussent à innover :**

A la lecture de ces définitions, le caractère de nouveauté apparaît de manière différente. La première définition s'intéresse donc davantage au processus, qui démarre de l'idée et de la conception du produit jusqu'à son lancement, alors que la seconde définition met en exergue l'existant, c'est-à-dire la partie palpable et l'aspect innovateur que l'on va chercher à combiner d'une nouvelle façon afin de créer quelque chose de totalement nouveau. Trois facteurs de croissance<sup>28</sup> sont identifiés par les économistes : le travail, le capital et l'innovation. Aujourd'hui, le coût du travail est élevé et demande un engagement faramineux de ressources financières dans les pays émergents. Pour ce qui du capital, les mesures fiscales en place montrent que ce volet est saturé. L'innovation est alors devenue déterminante du fait de son importance au développement de l'entreprise. Il se trouve que dans nos économies, le facteur innovant est un facteur d'attache, de fidélité et d'engagement de plus en plus important pour les consommateurs, que ce soit pour des biens ou des services.

<sup>26</sup> <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/innovation/43196>.

<sup>27</sup> DRUCKER (P), *Innovation et entrepreneuriat*, Éditions d'Organisation, 1985, p 39.

<sup>28</sup> GUELLEC (D), *Croissance, emploi et développement*, 2013, p 7 à 24.

Les raisons pour lesquelles les entreprises innovent sont les suivantes:

- Garantir la préservation et le développement de la part de marché qui existe dans une entreprise (innovation incrémentale).
- Chercher à développer un nouveau marché inexistant (innovation radicale).
- S'attaquer à un marché déjà existant et le conquérir avec une nouvelle offre (innovation technologique). Chaque entreprise qui cherche à innover prends un certain nombre de risques, ces derniers sont relatifs à quelques facteurs principaux qui sont donnés comme suit : le degré d'originalité et de complexité du concept, le degré d'innovation pour produire un produit ou service de qualité et le degré de nouveauté pour l'entreprise.<sup>29</sup>

**b) Le degré d'originalité et de complexité du concept :**

La complexité du concept va dépendre de la durée de vie du marché, à savoir si il se trouve dans une situation de maturité, dans ce cas de figure la complexité sera représentée par le degré de nouveauté apporté par cette innovation. Pour pouvoir créer un prototype, l'entreprise doit donc évaluer cet aspect et pouvoir l'adapter selon les critères du marché déjà existants, le lancement est donc critique et la proposition d'offre l'est tout autant. On le voit, des exemples connus dans le passé ont prouvé la latence nécessaire et l'importance des efforts marketing afin de diffuser des technologies relativement nouvelles et peu connues auparavant, viendra alors l'atteinte de leur maturité on se demande alors comment les clients peuvent-ils s'en passer. Les exemples à l'instar du minitel, puis Internet ou du téléphone portable montrent la difficulté à prévoir, lors de leurs lancements, le temps nécessaire à leurs diffusions au le grand public.

Il est primordial de ne pas négliger cet aspect lors de la conception du produit/service. Il peut s'avérer nécessaire de former son personnel ou d'en recruter, acquérir de nouvelles technologies, expérimenter des nouveaux processus, etc. On a compris que le déni de ces paramètres mets à mal le lancement et retarde le processus créatif, car on minimise souvent l'importante de ces éléments. L'entreprise connaît alors une insatisfaction des premiers clients et cette situation est totalement déplorable.

Parfois, l'entreprise peut utiliser un nouveau procédé radicalement nouveau et elle peut donc devoir l'intégrer dans son processus de production, elle peut alors ne pas maîtriser tous les aspects techniques et mal évaluer sa gestion et la commercialisation de ce dernier peut s'avérer risquée et peu contrôlée. Il se trouve que dans quelques situations, les consommateurs connaissent déjà cette innovation ou cette technologie nouvelle pour l'entreprise. Il s'agit de stratégie « me too<sup>\*</sup> ». Parois même, l'entreprise prend le risque de s'engager dans un marché dont elle ne connaît pas du tout les consommateurs, elle se trouve alors. Nous savons concrètement que les vraies innovations sont très rares. Une étude<sup>30</sup> réalisée sur les nouvelles

---

<sup>29</sup> LOUYAT (G) & HERMEL (L), *Innovation dans les services*, Afnor, 2008. P 24.

<sup>30</sup>HUZ (T), AUCKENTHALER (B), DUCATTE (J-C), *Réinventer l'innovation*, Éditions Liaisons, 1997, p 42.

\* Il s'agit des stratégies que les entreprises mettent en œuvre quand elles s'aperçoivent que les concurrents ont découvert des marchés rentables.

références vendues dans la grande distribution a révélé que seulement 3 % d'entre elles représentaient des réponses à des besoins réellement nouveaux.

**Tableau 1.1.2 : Répartition des nouveautés dans la grande distribution**

Types d'innovations	Pourcentage
Produits "me too"	44%
Produits avec un nouvel emballage	38%
Nouvelles variétés d'une offre existante	15%
Nouvelle offre répondant à un nouveau besoin	3%

Source : HUZ (T), AUCKENTHALER (B), DUCATTE (J-C), *Réinventer l'innovation*, Éditions Liaisons, 1997, p 43.

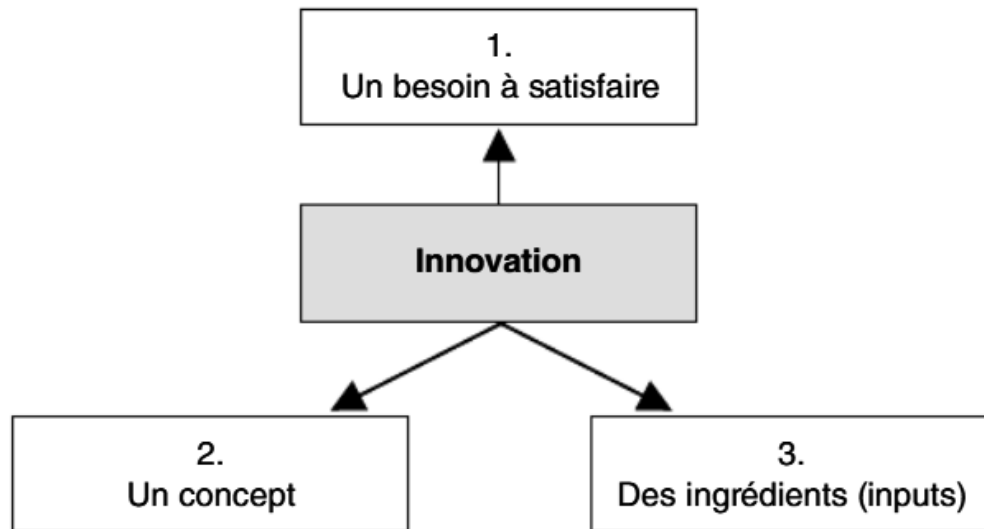
Il faut faire la différence entre une invention et une innovation. Selon Pierre-Yves Barreyre : « Une innovation est la mise en œuvre originale et porteuse de progrès, d'une découverte, d'une invention ou simplement d'un concept<sup>31</sup> ». On décompose ainsi l'innovation en trois éléments :

- Un besoin à satisfaire : ce que le nouveau produit/service doit assumer comme fonctions lors de sa mise en service.
- Le concept d'un objet, d'un produit ou d'un service : ce dernier doit obligatoirement satisfaire un besoin ou un service comme précédemment cité.
- Des composantes qui comprennent un ensemble de composantes et de connaissances scientifiques, techniques, managériales ainsi que des matériaux ou une technologie nécessaire afin de pouvoir rendre le concept opérationnel.

---

<sup>31</sup>BARNEY (J), *Typologie des innovations*, Revue française de gestion, Janvier-Février 1980, p 9-15.

Figure 1.2.1 : Les trois composantes de l'innovation.



### Les trois composantes de l'innovation

*-Source : Etabli par nos soins-*

#### **1.2. L'enjeu de l'innovation pour l'entreprise :**

L'innovation, qui peut émaner d'idées, souvent créatives, des salariés et fonctionnaires de l'entreprise, partenaires, clients, fournisseurs, et autres acteurs externes, représentent assez souvent un facteur de croissance et un moteur de performance et de création de valeur. On estime que l'innovation est un des moteurs principaux de croissance qui permet de dégager du profit de manière exponentielle pour une entreprise. L'innovation peut représenter le principal levier d'accélération des changements à venir pour une entreprise, c'est alors qu'elle pourra affronter les différents enjeux stratégiques et commerciaux face auxquelles elle devra faire face dans un contexte économique mondial.

##### **a) Facteurs propices à l'innovation :**

Toute la chaîne de valeur se voit touchée par l'innovation, la distribution, le processus de production ainsi que tous maillons de la chaîne doivent être touchés, l'aspect commercial est évidemment celui qui est le plus touché par cette approche. Il ne faut donc pas se limiter à donner vie à un produit ou service innovant, il faut évidemment que toute la structure de l'entreprise soit préparée afin de pouvoir assumer le processus de fabrication et d'après-vente. L'humain et la culture d'entreprise sont les moteurs principaux de l'innovation, pour pouvoir les conjuguer de manière à créer de la synergie, il faut :

- Considérer l'innovation comme un élément important de l'entreprise et de sa croissance, de ce fait elle représente une composante majeure pour le développement de l'entreprise.
- Créer un environnement qui permet d'innover et trouver des talents innovateurs au sein de la structure de l'entreprise.
- Mettre en œuvre un climat de confiance entre les collaborateurs, afin de faire émerger une politique favorisant l'apport de chacun dans le but de proposer en continue des propositions innovantes.

**b) Synthèse et conclusion :**

Innover c'est donc avoir la capacité à transgresser des règles établies; c'est ainsi la mise en place, progressive ou non, sur un marché donné d'un nouveau produit/service ou de tout procédé de fabrication, sensiblement différent que celui déjà établi au préalable; ou qui modifie un élément majeur de sa composition.

**1.3. Typologie de l'innovation :**

Nombreuses sont les appellations de l'innovation, ce terme renvoie à une multitude de dimensions qui en compliquent la définition et la compréhension<sup>32</sup>. Le concept évoque plusieurs sens en même temps, il renvoie à la production, à l'idée, à la structure, au procédé de fabrication ou de production ainsi qu'au produit en soit, il reflète alors tout changement tangible ou non d'un point de vu quelconque d'un élément primordial à la réalisation du produit ou service. D'un point de vue théorique, l'innovation renvoie aussi à la recherche et développement ainsi qu'à l'intelligence économique.

On voit ici que ce qui est important c'est bien la complexité du phénomène, ces dimensions font que l'on ne peut pas appréhender une unique définition de l'innovation. En vulgarisant les choses, on aboutit au fait que l'innovation sert au processus de création de valeur qui est fondamental dans la stratégie de l'entreprise, elle évite par ce procédé tout risque sur la variable du prix, on pourra clairement dire alors que l'innovation sert de marge de manœuvre au prix proposé aux consommateurs. En résumé, savoir définir les étapes du processus de fabrication permet à l'entreprise d'atteindre un niveau d'efficacité et d'efficacités.

Deux volets classent l'innovation, Le degré de différenciation classe l'innovation en plusieurs catégories, allant de la plus forte à la plus faible, proposer un tout nouveau produit jamais connu auparavant n'a rien à voir avec une petite modification dans une composante d'un produit. L'autre volet de classement met en évidence le procédé de production de l'innovation, à savoir si cette dernière relève d'un savoir-faire spécifique ou si les procédés sont totalement nouveaux et nécessitent un brevet de fabrication.

Il se trouve que la mesure de l'incertitude générée au contact d'une innovation est relativement élevée comparé au degré de cette dernière, ce qui veut dire que l'entreprise doit savoir produire et assurer une offre qui pourra satisfaire la demande en continu.

---

<sup>32</sup> <https://adrianabuzdugan.files.wordpress.com/2011/01/tema-3-2011.pdf>

**Figure 1.2.2 Types d'innovations**

		Degré de différenciation de la réponse apportée aux attentes de consommateurs	
		Faible	Élevé
Degré de nouveauté des technologies incorporées	Faible	<b>Innovation incrémentale</b>	<b>Rupture de marché</b>
	Élevé	<b>Rupture technologique</b>	<b>Innovation radicale</b>

-Source : GOTTELAND (D), HOAN (C), *Développer un nouveau produit (Méthodes et outils)*, Pearson Education, Paris, 2005, p 2.-

*Exemples*<sup>33</sup> :

- Innovation incrémentale : changement mineur à un produit existant (ordinateur portable par rapport à un ordinateur de bureau).
- Innovation radicale : technologie nouvelle et application nouvelle (télé- phone cellulaire, réseau Internet).
- Rupture de marché : non lié à une avancée technologique, mais procurant un bénéfice considérable aux consommateurs (Easy-Jet).
- Rupture technologique : fonctionnalités quasi identiques, mais utilisation d'une avancée technologique bénéfique aux consommateurs (iPod par rapport au walkman, écran plat par rapport à écran cathodique).

<sup>33</sup> GOTTELAND (D), HOAN (C), *Développer un nouveau produit (Méthodes et outils)*, Pearson Education, Paris, 2005, p 4.

**2. Innovation de rupture :**

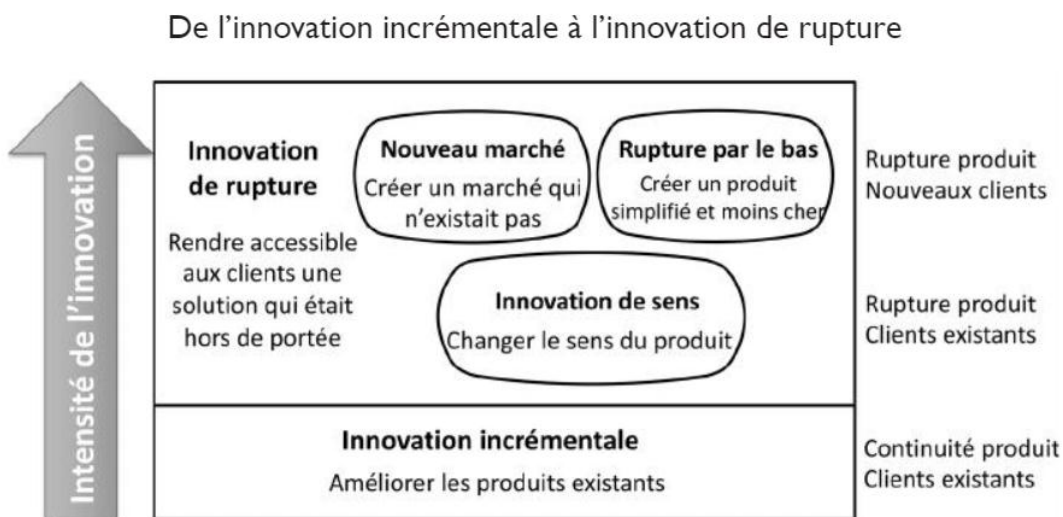
“L'innovation de rupture est une innovation qui rend accessible aux clients une solution qui était hors de portée<sup>34</sup>”.

Les innovations incrémentales et de rupture représentent les deux extrémités d'un axe qui porte sur l'intensité de l'innovation. L'innovation de rupture est très intense. Elle remet en question de manière drastique aussi bien l'offre de l'entreprise que la manière dont celle-ci s'organise pour la mettre en œuvre.

L'innovation incrémentale est donc celle qui très largement la plus pratiquée par les entreprises. D'ailleurs, on parle d'innovation sans aucune précision pour faire référence à une innovation incrémentale.

L'innovation de rupture, est différente des autres formes de d'innovation, dans le fond et dans la forme, en raison de son nouveau business model. Lorsqu'on fait de la rupture, on ne modifie pas qu'une composante d'un produit, on change toute la structure, tout le schéma et toutes les composantes principales du produit, de sa composition à sa commercialisation. Le business model est en général modifié et reconstitué. La logique des concurrents est complètement modifiée, un “petit” peut donc devenir leader et engendrer des pertes aux leaders déjà présents. C'est vraisemblablement sa caractéristique la plus importante et de ce fait, la plus notable. Elle permet à des start-up qui ont des moyens modestes de pouvoir bouleverser un secteur et le transformer à leur avantage, elle permet dans un deuxième temps, à des acteurs établis de se lancer sur des activités où elles n'étaient pas présentes auparavant.

**Figure 1.2.3 : Axe de graduation des différents niveaux de l'innovation de rupture**



-Source : CHRISTENSEN (C) , *The innovator's dilemma : When new technologies cause great firms to fail;* 1997, p 48-

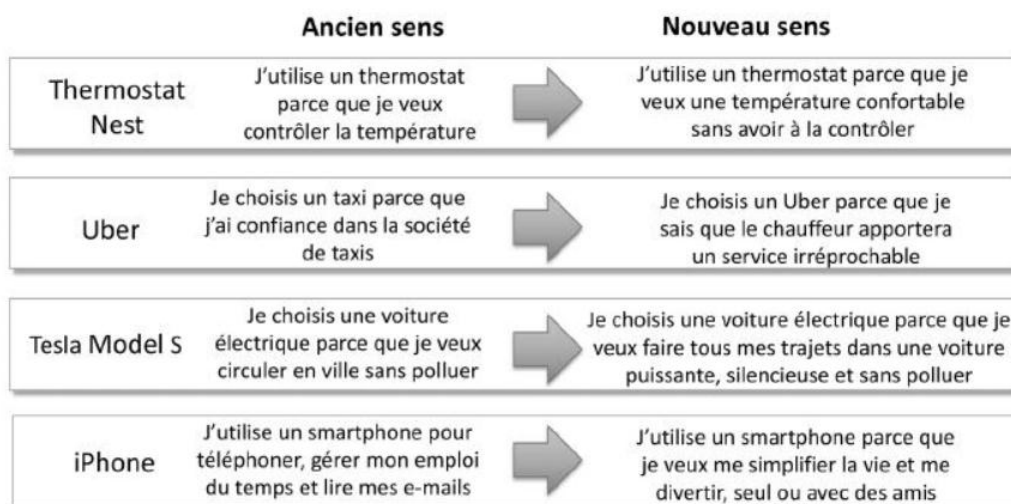
<sup>34</sup> SARAZIN (B), *INNOVATION DE RUPTURE, Guide pour disrupter votre marché;* Ed EMS, p 13.

**3. Typologie de l'innovation de rupture :**

**3.1 L'innovation de sens donne un nouveau sens au produit :**

L'innovation de sens change le sens du produit : cette innovation montre aux consommateurs qu'il y a une nouvelle façon d'utiliser le produit ou le service, elle offre ainsi de nouvelles raisons pour acheter et consommer le produit, elle redéfinit ainsi le marché existant.

**Figure 1.2.4 : Exemples de différents modèles d'innovation**



-Source : SARAZIN Benoît, *INNOVATION DE RUPTURE, Guide pour disrupter votre marché*; Ed EMS, p 33-

On parle ici de clients qui existent déjà et qui consomment le produit en questions. Rares sont les prospects qui sont visés. Cette différence en fait la seule innovation radicale qui ne crée pas un nouveau marché ou de nouveaux consommateurs, elle diffère donc de la rupture nouveau marché sur cet aspect. En revanche, l'innovation de sens ne garde pas les clients à long terme, on assiste souvent à une entrée progressive de nouveaux prospects qui deviennent les clients essentiels de l'entreprise. L'effet que l'on remarque, c'est qu'elle agrandit le marché avec de nouveaux entrants, le besoin du consommateur est latent et inattendu, elle peut donc conquérir facilement de nouveaux clients.

**3.2. La rupture « nouveau marché » crée un marché qui n'existait pas :**

La rupture « nouveau marché » crée un marché qui, auparavant n'existait pas. Elle s'adresse directement à de nouveaux clients qui n'étaient accessibles, le bénéfice ressenti est tel que l'on pourrait croire que le produit a changé de sens, or, nous le savons, le sens du produit reste le même. On appelle par « non-clients » les personnes qui sont insatisfaites des solutions traditionnelles : ces derniers préfèrent éviter l'usage du produit tel qu'il était au préalable ou ne les utilisent que dans le cas où ils n'ont pas d'autre choix. La solution qu'apporte la rupture « nouveau marché » peut parfois être moins efficace que la solution existant déjà dans un marché par lequel elle est issue, en réalité, les clients vont consommer cette innovation car ils y trouveront un intérêt et un bénéfice intéressant. Son point commun avec l'innovation de sens, c'est qu'elle va systématiquement répondre à un besoin latent.

L'innovation par le marché prend du temps pour être adoptée. Comme les clients ne connaissent pas réellement la manière dont ils vont utiliser cette solution, ils auront besoin d'être fortement orientés, sensibilisés et parfois même formés voire éduqués à ce nouveau mode de consommation. L'essentiel ici est le bouche à oreille, on trouvera alors les nouveaux clients qui vont adopter cette solution, et suite à l'effet de partage d'expérience, d'autres clients viendront, formant ainsi un effet boule de neige et ceci est fondamental pour former le noyau dur de l'entreprise au départ.

Le model d'affaire ou Business model, est très différent et nouveau comparé avec celui déjà mis en place, il faut changer les perspectives, les actions à venir ainsi que les objectifs à moyen et long terme que se fixe l'entreprise, citons l'exemple d'Airbnb: *“contrairement aux chaînes d'hôtels, ne possède aucun des logements dont elle promeut la location et met l'essentiel de ses efforts dans la plate-forme de mise en relation\* . Elle mène des activités très différentes de celles des hôtels. Par exemple, elle obtient un niveau de qualité très élevé non pas par les contrôles de qualité classique, mais par son système de notation : à la fin de chaque séjour les voyageurs et propriétaires donnent une appréciation de leur expérience qui est visible par tous. Ceci garantit aux voyageurs que les propriétaires font leur maximum pour offrir les meilleures prestations possibles. Cela permet aux propriétaires d'éviter de recevoir des personnes indélicates qui pourraient endommager leur habitation”*<sup>35</sup>.

### **3.3. La rupture par le bas crée un produit simplifié et moins cher :**

On crée ici un produit existant, mais moins chers, il est primordial de comprendre l'aspect de cette innovation, elle s'intéresse fortement aux clients qui sont sensibles aux prix. Elle propose donc une solution très pratique à des clients qui étaient auparavant très insatisfaits par rapport au rapport qualité/prix, de ce fait, elle est suffisante et offre un argument de taille pour cette partie des consommateurs. Les caractéristiques techniques et performances du produit sont évidemment revus à la baisse, on voit donc très concrètement que le critère de la qualité n'est pas l'atout majeur qui pousse les clients à acheter le produit, mais plutôt le critère seul du prix suffit. *IKEA “vend des meubles à bas coûts que l'utilisateur assemble lui-même. Il permet à des clients de s'équiper alors qu'ils n'ont pas les moyens d'acheter des meubles traditionnels. C'est, par exemple, le cas de jeunes qui s'installent lorsqu'ils ont leur premier emploi. Les produits d'IKEA offrent une performance inférieure à celle des meubles traditionnels : ils ne sont pas composés de bois nobles, ils ne sont pas faits pour être déménagés. Mais ils constituent une offre de valeur : ils sont fonctionnels, conçus dans le style scandinave et répondent à tous les besoins domestiques”*<sup>36</sup>.

---

<sup>35</sup>SARAZIN (B), *INNOVATION DE RUPTURE, Guide pour disrupter votre marché.*; Ed EMS, p 17.

<sup>36</sup>SARAZIN (B) , op. cit. , P. 21.

\* Explicité dans le chapitre 1.

La rupture nouveau marché et la rupture par le bas touchent des clients inexistantes jusqu'alors, des clients qui n'utilisent pas encore le produit et qui ne bénéficient pas des solutions existantes parce qu'ils les trouvent parfois trop chères et onéreuses. Elles ont les mêmes besoins qu'un marché établi avec ses normes traditionnelles; mais garanti en même temps un même niveau de satisfaction. La cible s'élargit à partir du moment où l'innovation prend forme et devient connue, on va tenter de toucher d'autres cibles et d'occuper un marché plus grand. Cibler de nouveaux clients est donc un point commun entre les deux ruptures. Cependant là où il y a une différence énorme c'est dans les raisons qui poussent ces non clients à adopter la solution innovante.

Dans la rupture par le bas, la raison est purement le prix, ce qui veut dire que la qualité perçue importe peu. Dans la rupture nouveau marché, les nouveaux clients n'ont pas utilisé cette solution auparavant, car c'est un nouveau marché, elles ne répondaient pas à leurs besoins, en leur offrant cette solution radicale, ceci leur permet de vouloir essayer ce nouveau produit, c'est comme cela qu'en va créer un nouveau marché. Cette innovation mettra du temps à se mettre en place, il faut que le client soit éduqué à ce mode de consommation, pour atteindre une large clientèle il faut donc patienter et attendre un certain temps avant de pouvoir atteindre ces objectifs.

### **Conclusion de la section 1 :**

Lors d'une rupture « nouveau marché », les concurrents sont incités à ignorer l'innovation et à ne réagir que lorsqu'il est trop tard. Ils ne sont pas paralysés comme c'est le cas de la rupture par le bas. Ils réagissent mais lorsqu'ils le font, c'est en général quand le disrupteur est déjà devenu le leader du nouveau marché.

Voici une explication de ce constat : même si les concurrents établis scrutent constamment l'arrivée d'intrus sur leur territoire, la rupture nouveau marché n'apparaît pas sur l'écran de leur radar. Ils ne se sentent pas concernés car l'innovation n'intéresse pas leurs clients actuels – au moins au début – car elle s'adresse à des non-clients. Ce n'est que lorsque l'innovation s'étend et attire les clients des solutions existantes que les concurrents réagissent. Mais c'est alors trop tard : l'innovateur est devenu incontournable, il est perçu comme la référence par les clients.

**Section 2 : De la rupture à la disruption**

Nous avons vu précédemment que d'un point de vue théorique, il y a une certaine forme de sensibilité entre l'économie collaborative et l'innovation de rupture par le marché, nous allons dès lors essayer de mesurer cette relation et son intensité à travers l'étude de la réaction du marché face à un marché qui a connu une rupture.

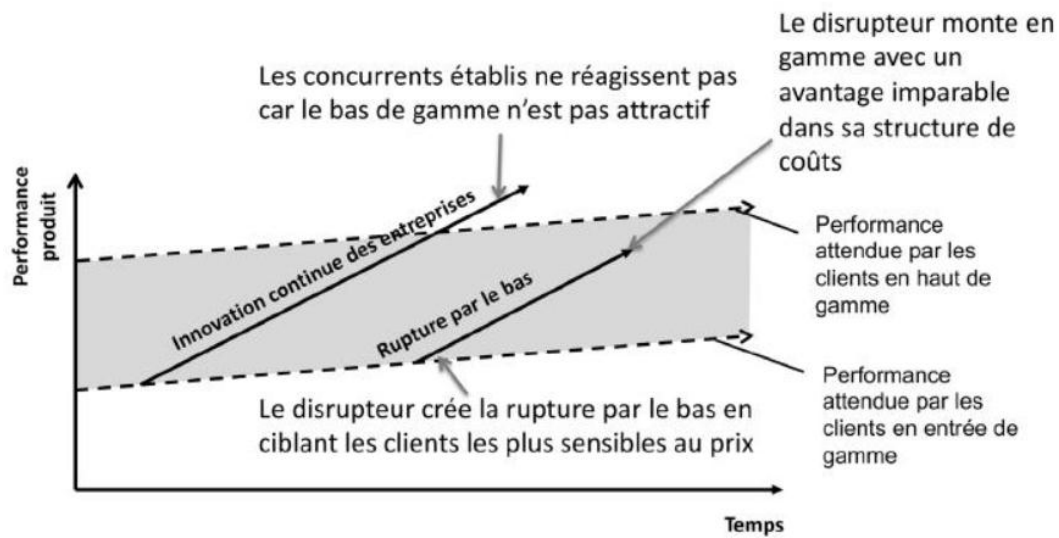
**1. Effet de la rupture sur les concurrents :**

On assiste souvent à un manque de réaction de la part des concurrents qui subissent une innovation, ceci en fait une conséquence surprenante : une entreprise avec une innovation de rupture qui a peu de moyens peut facilement devenir un leader d'un large marché et pouvoir passer devant l'ensemble de ses concurrents qui sont souvent plus puissants. Cependant, la réaction des concurrents peut différer selon le type d'innovation qu'on fait subir, il peut s'agir d'une rupture par le bas, d'une rupture nouveau marché ou d'une innovation de sens.

Dans un premier temps, les concurrents ont tendance à toujours faire de l'innovation incrémentale, de manière abusive, ce qui laisse le client désintéressé au fur et à mesure. Les performances des produits augmentent rapidement à cause de la forte concurrence entre les acteurs d'un même marché, les attentes des clients restent insatisfaites car ils changent constamment, les concurrents vont donc chercher encore à innover jusqu'à arriver à une saturation complète du marché mais l'attente évolue plus lentement que celle des offres reçues sur le marché.

Arrivé à cette étape critique, la seule solution est donc l'innovation par le bas, pour casser les prix et proposer un argument de vente de taille, mais la baisse de qualité que ceci engendre fait que bon nombre des clients ne vont pas forcément consommer le produit innovant et moins cher. Alors que cette stratégie paralyse les concurrents qui doivent faire des efforts immenses en termes de coûts d'investissements, ils ne vont donc pas réagir ou auront peu de marge de manœuvre; ceci est une aubaine pour une innovation radicale, qu'elle soit par le marché ou de sens, car elle offre systématiquement un avantage concurrentiel à celui qui la détient.

Figure 2.1.1 : Effet de la rupture par le bas sur le marché.



-Source: CHRISTENSEN, *The innovator's dilemma* (1997), p 23.-

Tableau 1.1.3 : Résumé des concepts clés.

	Innovation incrémentale	Innovation de sens	Rupture nouveau marché	Rupture par le bas
Définition	Améliorer les produits existants	Changer le sens du produit	Créer un marché qui n'existait pas	Créer un produit simplifié et moins cher
Cible de clients	Clients existants	Clients existants	Non-clients	Non-clients
Besoins des clients	Besoins exprimés	Besoins latents	Besoins latents	Besoins exprimés
Modèles d'affaires	Continuité	Parfois en rupture	En rupture	En rupture
Vitesse d'adoption par le marché	Immédiate	Lente	Très lente	Très lente
Vitesse de réaction des concurrents établis	Immédiate	Lente	Très lente	Pas de réaction

-Source: SARAZIN (B), *INNOVATION DE RUPTURE, Guide pour disrupter votre marché*; Ed EMS, p 33.-

**1.1. Mise en place d'un marché disrupté :****a) Distinction entre rupture et disruption :**

*Le terme disruption désigne l'effet que l'innovation de rupture a sur un marché établi<sup>37</sup>. On utilise alors ce terme pour parler de la réaction des concurrents face à une innovation de rupture.*

La rupture impacte tous les secteurs, aucune entreprise ne peut y échapper, ceci est inévitable. Si les taxis, qui exercent leur métier de manière légale et avec une certification\*, sont menacés par une application mobile sur un smartphone téléchargée en cinq minutes, tout le monde est potentiellement sous menace. C'est donc, aux yeux d'une entreprise, une menace face à laquelle elle doit faire face, de manière continue, avec une veille constante et un regard vif sur son marché; elle peut dans certains représenter une opportunité pour celle qui réussit à la détenir ou à la développer, on l'a vu, les concurrents mettent du temps à réagir, c'est donc une opportunité de taille, suite à quoi l'entreprise pourra se diversifier et ainsi rester leader dans le marché. C'est là précisément que la rupture rentre en vigueur. Il faut donc comprendre l'ensemble des mécanismes et procédés de la rupture, pour pouvoir en maîtriser les paramètres. Les ouvrages qui traitent de l'innovation sont immenses et nombreux, il faut donc bien appréhender le sujet, il n'est pas question d'aborder l'innovation en tant que concept mais plutôt d'expliquer son apport à un schéma collaboratif. En dépit de sa difficulté, elle reste néanmoins un sujet passionnant et un atout majeur que les entreprises rêveraient de s'accaparer.

Christensen\*\* a dit : *“comment une entreprise peut-elle conserver son leadership lorsque son environnement change profondément ? Pour y répondre, il mène une analyse minutieuse de l'évolution de plusieurs industries très différentes (disques durs, grands magasins et engins de travaux publics notamment), au sein desquelles l'innovation est très importante. Ses recherches l'amènent à distinguer deux types d'innovation : l'innovation continue, qui consiste à améliorer les produits existants, et l'innovation de rupture, qui consiste à inventer de nouveaux produits”<sup>38</sup>. Il précise donc que la rupture est singulière car elle introduit de nouveaux paramètres qui modifient les performances de l'entreprise et donc elle va s'inscrire dans un nouveau registre qui contient de nouveaux clients et de nouvelles caractéristiques. La rupture n'est pas une amélioration ou une modification d'un produit existant, elle est en totale séparation de ce qui se faisait déjà ; les conclusions de l'auteur sont sans précédent : *“les entreprises leader tirent systématiquement leur épingle du jeu en situation continue, conservant, voire renforçant leur position, mais elles perdent leur leadership en situation de rupture au profit d'un nouvel entrant”<sup>39</sup>. Les innovations incrémentales favorisent le positionnement de l'entreprise déjà en place quant à la rupture elle favorise les nouveaux entrants souvent “petits” et est propice au leadership.**

<sup>37</sup> SARAZIN (B), *INNOVATION DE RUPTURE, Guide pour disrupter votre marché.*; Ed EMS. P 7.

<sup>38</sup> SARAZIN (B), op. cit. , P. 12.

<sup>39</sup> SARAZIN (B), op. cit. , P. P 18.

\* Référence au cas Yassir en Algérie.

\*\* Considéré comme celui qui a défini l'innovation de rupture et la disruption.

Lorsqu'il y a une innovation de rupture et que l'on ne peut plus l'éviter, l'acteur en place sera confronté à divers problèmes, un dilemme fort s'en dégage : il peut choisir de s'aligner en prenant un risque de compromettre son business model actuel. Par contre si le concurrent décide de ne pas prendre la rupture en considération, il prend le risque de se trouver en situation de désavantage, ceci implique que l'acteur aura du retard et des pertes de part de marché à rattraper, probablement très rapidement, car la situation peut rapidement devenir incontrôlable et le concurrent qui était bien positionné dans un marché donné, peut rapidement assumer des pertes sèches, jusqu'à sortir du marché et risquer la faillite.

Les travaux de Christensen ont permis de comprendre, et cela pour la première fois, la raison de cette inévitable succession d'étapes, l'échec et le désarroi face à la rupture n'est pas personnelle, il ne résulte pas d'un manque de compétences, d'une forme de rigidité ou d'arrogance de la part des acteurs déjà en place, il résulte tout simplement d'un schéma rationnel, qui conduit certes à l'échec, mais qui n'est pas pour autant prémédité. On comprend ainsi que ce processus est une issue inévitable que l'entreprise doit obligatoirement éviter de prendre. Préférer préserver ses coûts, ses structures et ne pas vouloir investir dès le départ, sont les facteurs qui vont laisser l'entreprise courir à sa perte.

#### **b) Réaction des concurrents face à un marché disrupté :**

*“Le résultat de ces travaux a été publié dans un ouvrage paru en 1997, et qui est immédiatement devenu un best-seller : *The Innovator's Dilemma* (le dilemme de l'innovateur). L'ouvrage est passionnant et explore très en détail chacune des industries étudiées, même s'il se révèle parfois fastidieux pour le lecteur peu versé dans la technique. Un deuxième ouvrage, paru en 2003 et coécrit avec Michael Raynor, *The Innovator's Solution*<sup>40</sup>, reprend les résultats du premier, mais sans le bagage technique et essaie de proposer des pistes de solution aux acteurs en place<sup>41</sup>”.*

Deux conflits vont s'opposer, l'un est technologique et l'autre et en relation avec le business model : le premier dilemme est purement structurel, il n'a pas adapté son business model et donc sa manière de raisonner et de penser ses coûts est totalement différente, l'autre dilemme est celui relatif à la technologie utilisée, dans le sens où l'acteur ne maîtrise pas les procédés de fabrications et il ne saura donc pas adopter une offre relativement comparable à celle de l'innovateur. L'exemple de Nokia illustre la situation, lorsque les smartphones sont apparus, Nokia était leader du marché de la téléphonie, son choix stratégique était simple, ne pas changer de business model car les coûts qu'engendrent ce changement sont colossaux, bien qu'il n'y ait aucune innovation de rupture impliquée, Nokia s'est trouvé dépassé par de nouveaux entrants qui sont actuellement leader, même après un alignement timide le géant norvégien peine à redevenir l'ogre qu'il était.

---

<sup>40</sup> CHRISTENSEN (C), RAYNOR (M), *The Innovator's Solution*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 2003, p 63.

<sup>41</sup> CHRISTENSEN (C), *The Innovator's Dilemma*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1997, p 65.

Les deux exemples récurrents cités dans ses ouvrages sont celui de la santé, avec l'ouvrage *The Innovator's Prescription*<sup>42</sup>, et de l'éducation, avec *The Innovative University*<sup>43</sup>. Il explique par-là que les entreprises considèrent ce phénomène totalement nouveau, alors qu'en réalité, d'autres secteurs ont connus déjà ce passage, personne n'était assez attentif pour remarquer que c'est un phénomène qui touche tous les secteurs et de manière arbitraire. D'où sa théorie suivante : la rupture peut permettre d'anticiper la situation sur plusieurs secteurs à partir d'un marché ayant subi une innovation radicale, c'est ce que l'on nomme la disruption, pouvoir saisir les situations et en éviter les risques. Les travaux de Christensen sont donc fondamentaux dans la compréhension des structures et mécanismes de rupture et de leur implications et impacts sur les entreprises, peu importe les industries et les secteurs d'activité. Ils vont donc permettre aisément une compréhension des mécanismes de l'innovation de rupture, expliquer des échecs qui semblaient incompréhensifs, et finalement de proposer au mieux des solutions et des actions concrètes à mener.

C'est donc une référence incontournable de l'innovation de rupture et de disruption grâce à laquelle nous nous sommes penchés dans nos lectures et ce qui nous a permis d'anticiper un modèle disruptif propre aux services. (*Nous traduisons par « rupture » le terme anglais « disruption » utilisé par Christensen. Celui-ci utilise également le terme « disruptor » pour désigner l'acteur nouvel entrant qui déstabilise l'acteur en place, lui-même désigné sous le terme « disruptee ». Il est difficile de traduire ces deux termes et quand les périphrases deviennent trop fastidieuses, Philippe Silberzahn<sup>44</sup> les traduit par les anglicismes « disrupteur » et de « disrupté ».*)

---

<sup>42</sup> CHRISTENSEN (C), GROSSMAN (J) & HWANG (J) , *The Innovator's Prescription - A Disruptive Solution for Health Care*, McGraw-Hill, 2009, p 71.

<sup>43</sup> CHRISTENSEN (C), EYRING (H), *The Innovative University: Changing the DNA of Higher Education from the Inside Out*, San Francisco: Jossey-Bass, 2011, p 58.

<sup>44</sup> Relevez le défi de l'innovation de rupture; 2015 Pearson France, p 23.

\*Témoignages propres à l'auteur.

**2. La stratégie Océan Bleu :****2.1. Définition du modèle :**

Le modèle Océan bleu redéfinit le système de représentation classique d'une stratégie de développement. Igor Ansoff (1918-2002), dans l'un des premiers ouvrages traitant de stratégie d'entreprise, *Corporate Strategy* (1965), ou encore Michael E. Porter (né en 1947) avec ses modèles des cinq forces de la concurrence et de la chaîne de valeur, s'inscrivent également dans cette réflexion sur la stratégie d'entreprise et sont encore aujourd'hui utilisés dans de nombreux secteurs.

Chan Kim et Renée Mauborgne<sup>45</sup> distinguent deux types de marchés sur lesquels évoluent les agents économiques:

- Les marchés dits « Océans rouges » représentent les marchés saturés, dans lesquels les opportunités de croissance sont rares, car y interviennent de très nombreux acteurs qui se livrent un combat acharné pour élargir leurs parts de marché. La couleur rouge fait référence à la concurrence, mais également aux fournisseurs, aux clients et aux prescripteurs qui recherchent, pour eux-mêmes, une maximisation de leurs marges et de leurs parts de marché ou autres indices de rentabilité (parfois au prix de délocalisations, de fusions, de faillites, etc.)

- Les marchés dits « Océans bleus » désignent à l'inverse de nouveaux domaines dans lesquels une entreprise évolue seule et ne connaît que peu (ou pas) de concurrence, grâce à une innovation radicale. Cette dernière, qui modifie la structure du marché en créant à l'infini (tel un océan) de nouvelles demandes, est appelée « innovation-valeur » par les auteurs et, plus largement, « innovation utile ».

Se distinguant considérablement des approches classiques centrées sur la différenciation par la qualité, la domination par les coûts ou encore la concentration, la stratégie Océan bleu invite les entreprises à ne pas se satisfaire des paramètres existants en terme d'offre et de demande, et à explorer d'autres cadres pour y apporter une nouvelle valeur et ainsi acquérir une position de leader.

---

<sup>45</sup> CHAN (K) et MAUBORGNE (R), *Stratégie océan bleu*, Harvard Business Review, 2004, p 23.

## **2.2. Océans rouges versus océans bleus :**

Tout produit connaît un cycle de vie, on commence par le lancement jusqu'à arriver au déclin. Ce raisonnement prend en considération essentiellement les ventes en volumes et la durée de vie du produit, dans notre contexte, le cycle de vie du produit est négativement corrélé à la vitesse de l'innovation.

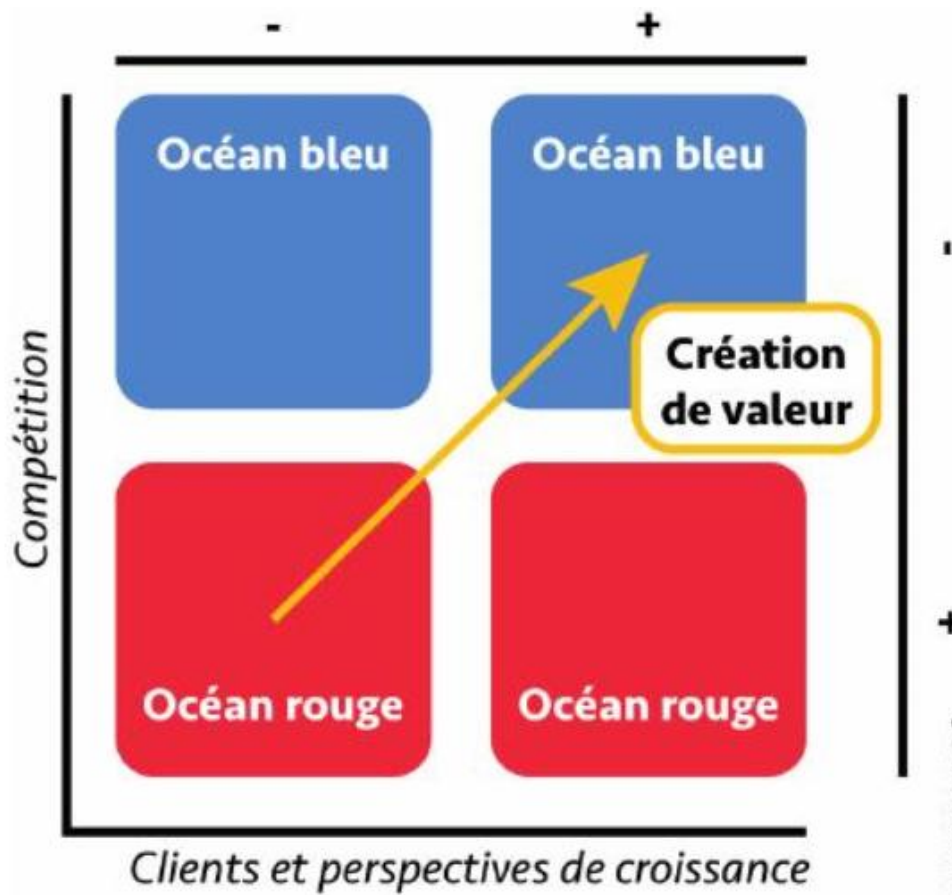
La rentabilité dépend donc de la concurrence, elle va déterminer le prix, mais la capacité de l'entreprise à pouvoir gérer son propre prix est un élément à prendre en considération dans la consolidation du problème. Lorsqu'un produit est en plein essor, la concurrence fait que la seule variable déterminante est le prix, elle va donc faire baisser successivement le prix, cette situation signal le début de la saturation du marché, c'est ce qu'on appelle l'océan rouge, ceci désigne *“un espace stratégique connu dont les acteurs acceptent les frontières, à l'intérieur desquelles ils se livrent une concurrence acharnée<sup>46</sup>”*.

On comprend donc, d'ores et déjà, que la simple application de cette typologie induit des choix stratégiques en matière de portefeuille de produits et d'équilibres financiers en termes de rentabilité et de croissance à court, moyen et long terme. Les océans rouges se multiplient dans le contexte économique contemporain, la majorité des produits étant positionnés dans des marchés arrivés à maturité. De plus, l'ouverture internationale de la quasi-totalité des marchés favorise la multiplication des acteurs, ce qui implique une certaine concurrence, à peine compensée par l'apparition régulière de nouveaux secteurs économiques sous l'effet du progrès technologique. La théorie traditionnelle des entreprises, souligne W. Chan Kim et Renée Mauborgne, explique aux décideurs comment survivre dans un océan rouge : concentration sur le *core business* (« cœur de métier »), délocalisation afin de baisser les prix de revient, etc. La stratégie Océan bleu, au contraire, les invite à délaisser les océans rouges, trop peu créateurs de valeur, pour voguer vers les océans bleus, des espaces stratégiques nouveaux où chaque entreprise évoluera seule et ne sera pas, du moins pour un temps, soumise aux contraintes d'une excessive concurrence et d'une lutte de prix.

---

<sup>46</sup> PICHERE (P), FEYS (B), *La Stratégie Océan Bleu*; L'outil de référence pour s'affranchir de la concurrence, p 23.

Figure 2.1.2 : Création de valeur



-Source : PICHERE( P), FEYS ( B), *La Stratégie Océan Bleu; L'outil de référence pour s'affranchir de la concurrence.. 50Minutes.fr 2019, p 28-*

C'est ainsi que s'opère cette transformation au sein de l'entreprise, elle n'est pas horizontale comme le laisse croire la réflexion de l'innovation radicale pure, mais plutôt diagonale, de sorte à sortir du marché saturé (océan rouge) et d'éviter ainsi d'engendrer des pertes; en se dirigeant vers l'océan bleu, il y a certes des risques, mais insignifiants face aux risques que l'on court si une autre entreprise développe le même schéma de rupture que celui que l'on allait adopter, à ce moment-là aucune innovation, aussi radicale qu'elle soit, ne pourra stopper la chute de l'entreprise face à ce concurrent, souvent nouveau et petit, qui deviendra un géant intouchable.

### **2.3. Changer d'océan grâce à l'innovation-valeur :**

Un seul pont permet de passer entre l'océan bleu et rouge, c'est l'innovation, qui doit être pris à sens unique. Ce qu'expliquent les inventeurs de ce concept, c'est que l'innovation à elle seule ne suffit pas, il faut, et surtout, rajouter une offre potentiellement homogène à la demande, exprimée ou latente, c'est ce que l'on nomme « innovation-valeur<sup>47</sup> », c'est un procédé qui permet d'aller de manière radicale vers l'océan bleu, il faut aussi bien transporter les performances de l'entreprise pour qu'ils puissent s'adapter mais aussi les consommateurs pour pouvoir les satisfaire. Assurément, l'innovation relève d'une démarche volontaire de l'entreprise, elle se doit de remettre en question la totalité de son approche pour pouvoir réussir la transition.

L'océan bleu est donc, d'un point de vu de l'innovation, ce que l'on peut considérer comme étant de la rupture par le marché, on doit alors imaginer un nouveau processus, éduquer les consommateurs, leur montrer que c'est un besoin latent qu'on cherche à satisfaire, elle engendre donc une transformation complète de la structure, de la stratégie ainsi que de la philosophie même de l'entreprise. On comprend alors que ces deux concepts (Océan bleu et innovation de rupture) sont assez semblables, l'une (l'océan bleu) est plus approche théorique et l'autre est purement conceptuelle, on peut donc conclure que les deux approches se complémentent.

### **Conclusion de la section :**

Ainsi l'effet direct de la concurrence est, purement et simplement, de la rigidité et le déni, le marché ira jusqu'à considérer ce nouvel entrant comme insignifiant ou touchant un autre segment ; le succès de cet entrant fera que la concurrence sera dans l'obligation de réagir, en absorbant ce dernier ou alors en essayant de changer son business model, fatalement ces manœuvres hautement dangereuses d'un point de vue stratégique conduiront l'entreprise au déclin. Il faut donc essayer d'anticiper les choses et d'avoir, au travers d'une veille structurer, l'ensemble des informations nécessaires pour contrer cet entrant.

---

<sup>47</sup> PICHERE (P), FEYS (B), *La Stratégie Océan Bleu; L'outil de référence pour s'affranchir de la concurrence..* 50Minutes.fr 2019, p 12.

### **Conclusion :**

L'innovation est un élément majeur de développement de l'entreprise, l'ensemble des facteurs de productions sont aujourd'hui saturés, la seule issue pour pouvoir rester compétitif est donc d'innover, sans cesse et de manière continue.

Bien que toutes les innovations sont incrémentales, il s'avère que l'innovation de rupture, dite innovation radicale, est celle change drastiquement la donne pour l'entreprise, en effet, la plus-value qu'apporte une innovation incrémentale est certes conséquente, mais s'estompe dans le temps, et toutes ces innovations convergent vers une issue possible : la saturation du marché créant ainsi l'insatisfaction du client et sa grande sensibilité au prix.

Il sera donc judicieux d'imaginer, de manière disruptive, que l'on peut survoler cette situation de déclin du marché, et ce par plusieurs méthode, en adoptant drastiquement une des innovations de rupture possible; on peut alors choisir de casser les prix et donc de faire une rupture par le bas, touchant ainsi les plus sensibles au prix au dépend de la qualité, ou bien choisir de changer le sens du produit touchant ainsi une partie des non-clients. Mais celle qui reste la plus radicale, la plus marquée par une très intense rupture, c'est celle par le marché, le marché que l'on crée ainsi à partir du premier, mettra du temps à se développer, mais le résultat est fracassant, le business model change, mettant à mal l'ensemble des concurrents qui ne peuvent que se laisser faire et ce de manière rationnelle, c'est la plus grande théorie relative à l'innovation de rupture.

Chercher à aller vers l'océan bleu, gorgé d'opportunités, où le premier qui y atterrit en prends les reines, tel est le but de toute entreprise à long terme, car toute industrie, toute entreprise de quelque type que ce soit, sera confronté un jour à ce schéma de rupture.

# **Chapitre III :**

**Le Processus de création de valeur**

**SECTION 1 : présentation de l'organisme d'accueil**

Dans cette section nous allons présenter notre organisme d'accueil, qui n'est autre que la startup que nous avons créé. Nous décrirons ensuite les origines qui nous ont poussées à la création de cette startup ainsi que la validation du marché.

**1. Présentation de la startup WeTeach :**

Nous avons créé la startup WeTeach officiellement en octobre 2019, sous forme de SARL au capital social de 105.000.00 DZD, au numéro de registre de commerce :

19B1014891-00/16

Siégeant à la résidence des jardins, BT (J) escalier (E/J) ascenseur (J) étage 02, CHERAGA, Alger- Algérie.

WeTeach est un service unique en son genre qui consiste à mettre en relation à travers une application mobile non pas, des enseignants d'écoles ou d'universités mais plutôt des étudiants talentueux souhaitant offrir leurs services de cours de soutien qu'on appellera '*WeTeachers\**' à d'autres étudiants ou élèves ayant des lacunes dans certains modules ou matières que ce soit au primaire, au collège au lycée ou à l'université.

Nous avons revisité donc le principe de l'*Uberisation*, et l'avons adapté au secteur des cours de soutien.

WeTeach vise à travers son service à révolutionner la vie estudiantine en créant des offres d'emploi, et en rendant l'accès au cours de soutien à la portée de tous.

**2. Origine de la startup WeTeach :**

Ça nous ramène un an en arrière (en 2018), en étant 3 étudiants de l'EHEC<sup>48</sup> ( ex inc) cette dernière se situant à Kolea (Tipaza), là où la mobilité et les offres d'emplois sont réduits, et ayant fraîchement réussi au concours national d'accès aux grandes écoles de commerce la solution était de rentabiliser ces deux dernières années de dur labeur en donnant des cours de soutien aux étudiants des classes préparatoires.

L'activité a commencée à prendre de l'ampleur et nous nous sommes retrouvés très vite submergé par une demande qui ne cessait d'augmenter, c'est alors que le recrutement des « WeTeachers » débuta, la mise en relation des groupes d'étudiants avec nos WeTeachers se faisait manuellement, jusqu'à arriver au point de saturation.

Voyant que le concept marchait bien, l'idée de Digitaliser ce business et de l'élargir à tous les niveaux nous est venue à l'esprit.

**2.1. Market validation :**

Après avoir donné des cours de soutien aux étudiants des classes préparatoires dans les différents modules du concours d'accès aux grandes écoles de commerce, nous avons établi une stratégie imbattable qui consistait à :

- Recruter des étudiants en 1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> année master, ayant de obtenus de bonnes voir de très

<sup>48</sup> <https://hec.dz/new.hec/?paged=23>.

\* Nom donné aux enseignants de WeTeach.

\*\* Concept défini dans le chapitre 1.

bonnes notes dans les modules relatifs au concours.

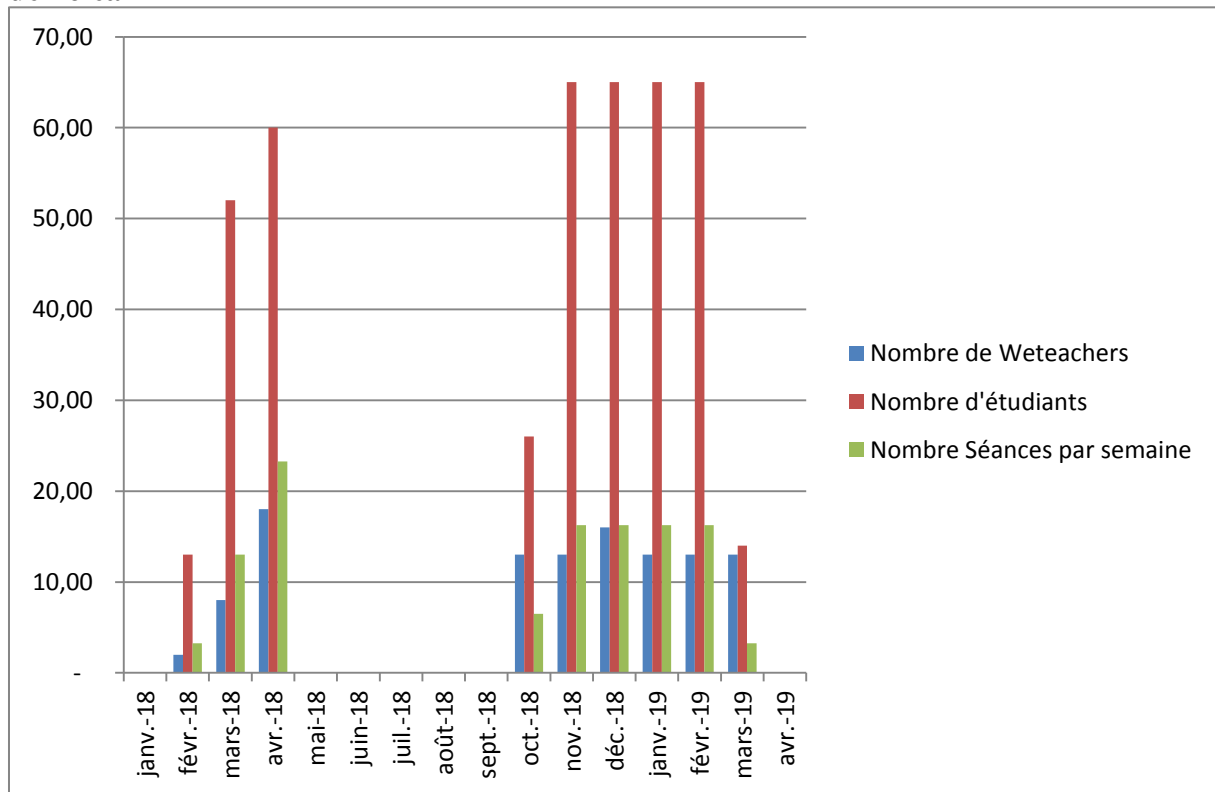
- Fixer le nombre d'étudiants par groupe à quatre (4), ainsi que le prix de la séance d'une heure et demi (1h30) à 1000.00 DZD, ce dernier sera partagé par les quatre étudiant soit 250.00 DZD par personne. Nous prélevons alors une commission de 40% sur chaque cours donné, le reste était reversé aux WeTeachers.

- La gestion des groupes, des plannings de cours, l'affectation des WeTeachers se faisait manuellement via téléphone ou à travers les réseaux sociaux.

Les étudiants étaient conquis ainsi que les WeTeachers qui grâce à ce service arrivaient à gagner un peu d'argent sans avoir à se déplacer en dehors du pôle universitaire de Kolea.

Le nombre de WeTeachers a vite augmenté pour atteindre un total de 18 WeTeachers, et un nombre total d'étudiants de 65, provenant des différentes écoles du pôle universitaire, le service WeTeach a généré un chiffre d'affaire total de 250 000.00 DZD, comme le montre les diagrammes ci-dessous :

**Figure 2.1.3 : Statistiques relatives à l'activité de WeTeach au sein du pôle universitaire de kolea**



-Source : « document interne de weteach » -

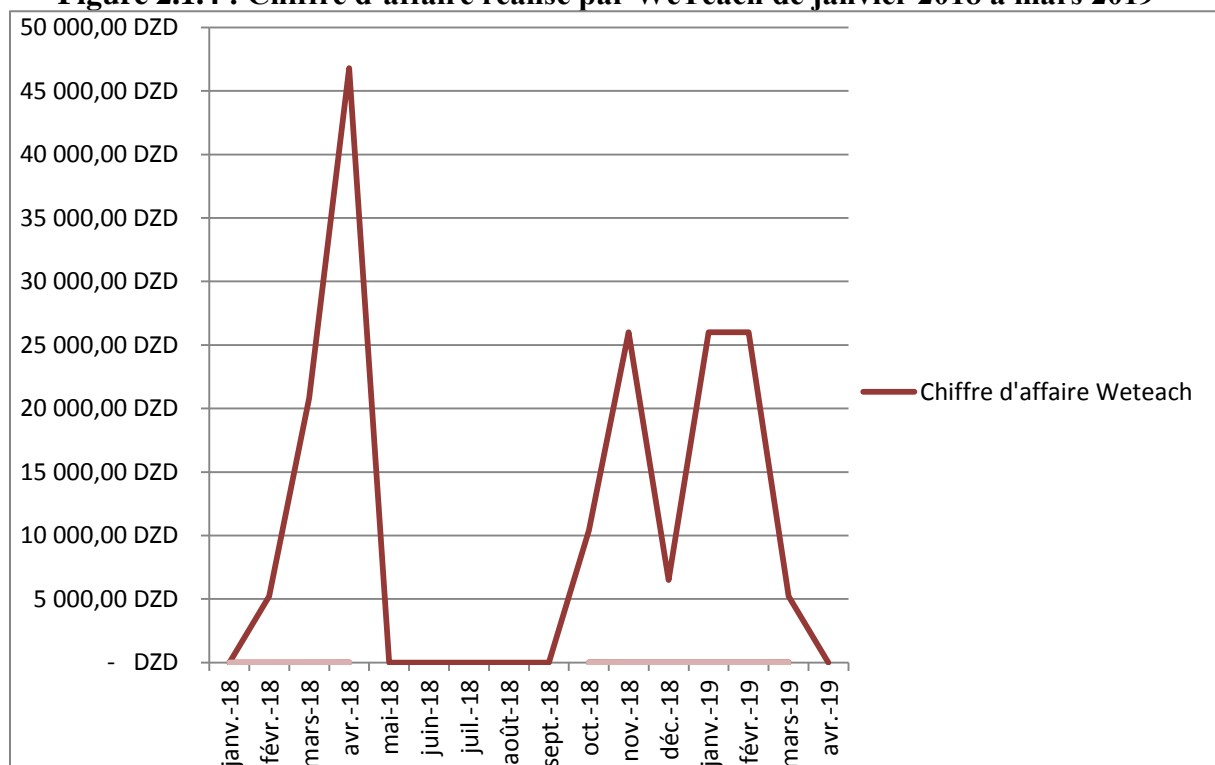
**Interprétation :**

On peut aisément remarquer que le nombre de WeTeacher, d'étudiants et le nombre de séances effectuées augmente les deux à trois mois précédents les examens semestriels de janvier et de mai. Avec bien sur une activité nulle pendant les vacances d'été.

On remarque que l'activité a nettement baissé en mars 2019 jusqu'à cesser complètement, et cela dû au mouvement du *Hirak* qui a interrompu l'année scolaire suite aux grèves et manifestations menaient par les étudiants.

A partir du graphique ci-dessus, nous pouvons en déduire le chiffre d'affaire réalisé par WeTeach entre janvier 2018 à février 2019 ; il est donné comme suit :

**Figure 2.1.4 : Chiffre d'affaire réalisé par WeTeach de janvier 2018 à mars 2019**



-Source : « Document interne weteach »:-

### **Interprétation :**

On remarque que le chiffre d'affaire atteint son pic vers le mois d'avril 2018, période précédant les examens du second semestre. Pour l'année 2019, le chiffre d'affaire a baissé de moitié, suite aux perturbations et grèves engendrés par le mouvement du Hirak.

### **Conclusion de la section 1 :**

Pour conclure, les feedbacks positifs récoltés auprès des étudiants ayant réussis au concours et obtenus de très bonnes notes grâce aux cours de soutien de WeTeach nous on pousés à agrandir la communauté et aller vers d'autres segments, et ce à travers l'uberisation de ce service.

**SECTION 2 : Processus de création de valeur :**

Cette section va aborder les concepts clés qui nous ont permis de dégager une proposition d'offre, nous avons auparavant donné quelques cours et nous nous sommes donc basés sur les données que nous avons récoltées pour essayer dans un premier temps d'en valider les variables ; dans un second temps nous avons mené une étude de marketing stratégique classique ce qui nous a permis de dégager une offre qui nous permet de créer de la valeur, ainsi nous avons conclu avec un business model de WeTeach.

Il est clair que l'innovation de rupture caractérise WeTeach, nous avons analysé un marché existant, saturé et avec peu d'innovations incrémentales ; ceci nous a conduit donc vers une rupture par le marché, ainsi la partie pratique va préciser le processus de rupture d'un marché par un autre et la disruption que créera ce dernier ; nous n'aborderons donc pas le concept d'innovation de manière directe, le cœur de notre structure se base donc sur ce concept qui a été longuement abordé dans la partie théorique ; la conclusion mettra en exergue l'impact de l'innovation de rupture par le marché dans un schéma collaboratif.

Pour pouvoir dégager une proposition de valeur, nous avons précisé les axes jugés déterminants pour positionner notre offre sur le marché :

- Axe 1 : Le prix : à savoir si nous devons proposer des tarifs par séance, ou mensuelle et plus généralement, que peut être le prix qui convient au mieux à notre offre. Nous avons mené une double étude, l'une où nous nous sommes intéressés à la demande et à la recherche du prix d'équilibre entre WeTeacher et élève, et l'autre en étudiant la structure des coûts ; ceci nous a permis de dégager un prix optimum qui satisfait toutes les parties.

- Axe 2 : Le nombre d'élèves par séance : C'est une variable de différenciation, nous voulons laisser le choix aux élèves de choisir avec qui ils auront cours, mais de plafonner ce nombre, notre préoccupation ici sera de savoir si un nombre de quatre (4) personnes dans un groupe aura un impact négatif ou non sur la qualité perçue.

- Axe 3 : La durée d'une séance : Cet aspect est important, une séance trop longue est fatigante, une séance trop courte ne satisfait pas l'élève, encore faut-il que le WeTeacher soit aussi satisfait de la durée que lui coûte une séance ; concrètement, l'idée ici est de trouver un juste milieu qui peut être accepté par les deux parties.

-Axe 4 : La commission : encore une fois, le montant de cette commission doit être le plus bas possible, de sorte à pouvoir dégager du profit tout de même, ici l'idée est d'inciter le WeTeacher à travailler plus pour faire baisser sa commission, dans notre recherche une telle proposition ne peut être étudiée car nous n'avons pas assez de données nous permettant de le faire, nous nous contenterons donc de préciser le pourcentage idéale de la commission qui peut être accepté par les deux parties.

C'est tant de variables que nous devons paramétrer, car en choisissant de créer un nouveau marché par l'innovation de rupture, nous prenons le risque de mal définir un cadrage homogène global des variables et une économie collaborative ne peut fonctionner sans que les parties prenantes ne prennent part au processus de création de valeur et donc de l'offre. Puisque, nous l'avons vu, le temps nécessaire que vont mettre les consommateurs à consommer le produit est long, car l'innovation est radicale, il faut donc bien maîtriser les variables de décisions pour adopter une stratégie à géométrie variable qui ne dépend pas des coûts puisque le service est produit et consommé en même temps, mais plutôt de l'écoute du client.

L'étude que nous avons menée est chronologique, le schéma ci-dessous précise les différentes étapes que nous avons suivies pour arriver à la finalité et pouvoir proposer une offre rigoureuse :

**Figure 2.1.5 : Processus suivi**



*Source : « établi par nos soins »*

## **1. Etude de marché :**

Pour ce qui est de la méthodologie de recherche, nous avons utilisé plusieurs méthodes scientifiques car chaque situation correspond à une méthodologie précise ; l'étude est à la fois qualitative et quantitative ; nous avons utilisé des méthodes inductives, expérimentales et analytiques pour mener à bien notre étude et pour arriver à concevoir une économie collaborative basée sur une innovation de rupture par le marché.

*« L'étude de marché est l'activité qui consiste à analyser les consommateurs, les clients ou le public, les services marketing utilisent les informations pour : identifier des opportunités de marché et les menaces ; évaluer les opérations marketing ; suivre la performance du marketing et contribuer à mieux comprendre le marketing en tant que processus, il faut d'abord déterminer les informations nécessaires pour appréhender ces questions, concevoir les méthodes de recueil de l'information, piloter et mettre en œuvre le processus de collecte des données, analyser les résultats, puis communiquer leurs enseignements et leurs conséquences. »<sup>49</sup>*

Nous avons choisi de ne pas prendre le chemin classique des études de marché, mais plutôt d'appliquer la méthode *test & learn\** qui nous ait paru plus adéquate. Le but est de tenter de dégager des variables généralisables à partir de l'analyse des données recueillies sur un échantillon de 65 personnes sur une période s'étalant de janvier 2018 jusqu'à avril 2019.

L'objectif de cette approche de nous aider à formuler l'offre la plus adéquate sur ce segment « les cours de soutien pour les étudiants en classes préparatoires »

### ➤ Nous allons alors essayer de :

- 1 - Fixer le prix optimal que l'élève est prêt à dépenser, au même moment le prix optimal qui pourrait intéresser le WeTeacher.
- 2 - Fixer le nombre optimal d'étudiants par groupe.
- 2- Fixer la durée optimale du cours.

---

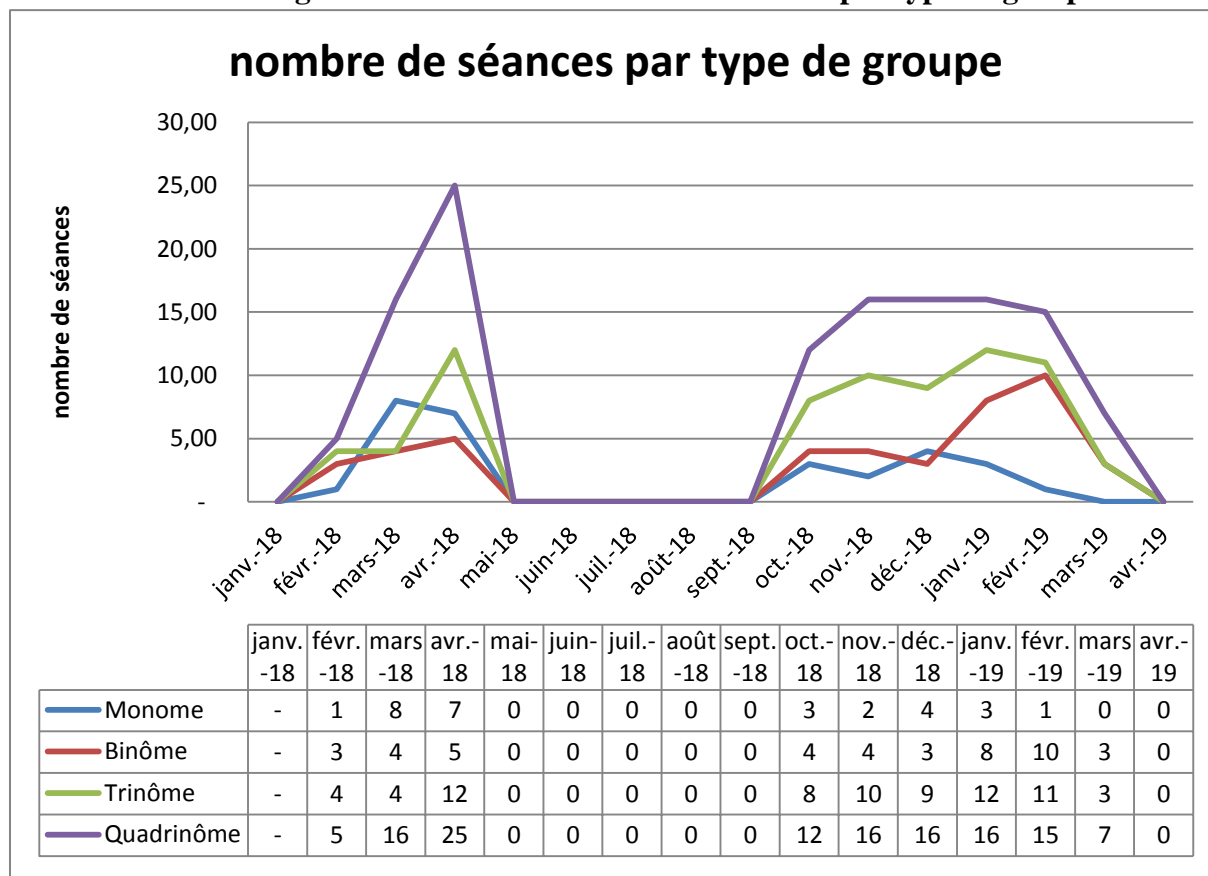
<sup>49</sup> KOTLER (P), KELLER (K), MANCEAU (D) et DUBOIS (B) : *Marketing Management*, édition nouveaux horizons, 15<sup>ème</sup>, 2015, p110.

\*Tester et apprendre.

**1.1 Fixation du nombre optimal d'étudiants par groupe : (méthode expérimentale)**

La figure ci-dessous nous donne le nombre de séances effectuées par mois par les quatre types de groupe :

**Figure 2.2.1 : Nombre de séances effectué par type de groupe**



- Source : « Document interne weteach » -

**Observations et analyses :**

- Nous remarquons que les 4 types de groupes suivent pratiquement les mêmes tendances de croissance et de décroissance sur les mêmes périodes, ce qui peut être expliqué par la venue des micro-intéros et des examens semestriels.
- La décroissance observé au-delà du mois de mai 2018 et avril 2019, s'explique par l'arrivée des vacances d'automne et d'été.
- On remarque que les étudiants des groupes de quatre (4) prennent beaucoup plus de cours par mois que les autres, ce qui peut être expliqué par le prix, dû au fait que le montant total de la séance soit partagé entre les quatre (4) étudiants, ils payent donc le prix minimum.

**1.2 Test d'indépendance entre le nombre d'élève par groupe et la satisfaction : (méthode inductive)**

Nous avons procédé à l'étude statistique de la satisfaction des étudiants pour savoir si ce dernier a un impact sur le choix du type de groupe, nous avons essayé de mettre en place une étude statistique basée sur la méthode du test d'indépendance du khi-deux :

*“Lorsque deux variables discrètes ou qualitatives sont mesurées sur les mêmes individus on est en présence d'une population et de deux mesures. Il est alors intéressant de vérifier si ces variables aléatoires sont indépendantes c'est-à-dire si elles ont une influence l'une sur l'autre. La notion même de dépendance doit être définie. Intuitivement, il y a indépendance entre deux variables aléatoires si le fait de connaître le résultat d'une ne donne aucune information sur le résultat de la deuxième<sup>50</sup>”.*

Les variables que nous avons étudiés sont les suivantes :

X : Nombre d'élèves par groupe (allant de 1 à 4).

Y : Degré de satisfaction des élèves (élevé, moyen ou faible).

En posant l'hypothèse nulle telle que  $H_0 = \text{Il n'y a pas de relation significative entre le nombre d'élèves par groupe et le degré de satisfaction de ces derniers.}$

Pour se faire nous avons pris un échantillon de 65 étudiants issus de notre cible, c'est à dire le pôle universitaire de Kolea et nous leur avons fourni un petit questionnaire qui est donné comme suit :

**Tableau 1.1.4 : Questionnaire de satisfaction**

Questions/ Satisfaction	Elevé	Moyen	Faible
Satisfait du cours ?			
Combien de cours avez-vous pris ?			
Quelle est le nombre de votre groupe ?			
Comptez-vous prendre d'autres cours avec nous ?			
Le WeTeacher vous satisfait-il ?			
Comptez-vous parler de WeTeach à vos amis ?			

- Source : « établi par nos soins » -

<sup>50</sup> <https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/Gscdepot/paf1010/18/M12.pdf>

Une fois les résultats collectés, en voici un résumé, avec les étapes de calculs du Khi-deux :

	<b>Nombre d'étudiants par groupe</b>				
<b>Degré de satisfaction</b>	1	2	3	4	<b>Total</b>
<b>faible</b>	1	2	3	4	10
<b>moyen</b>	3	4	6	8	21
<b>élevé</b>	10	4	12	8	34
<b>Total</b>	14	10	21	20	65

**Effectif théorique :**

	1	2	3	4	
élevé	1,53846154	3,23076923	3,23076923	3,07692308	10
moyen	4,52307692	3,23076923	6,78461538	6,46153846	21
faible	7,32307692	5,23076923	6,27692308	4,18461538	34
	14	10	21	20	65

**Khi-deux calculé par valeur :**

0,18846154	0,46886447	0,01648352	0,27692308
0,51287284	0,18315018	0,09073783	0,36630037
0,97853911	0,28959276	5,21809955	3,47873303

<b>Khi-deux calculé :</b>	12,0687583
---------------------------	------------

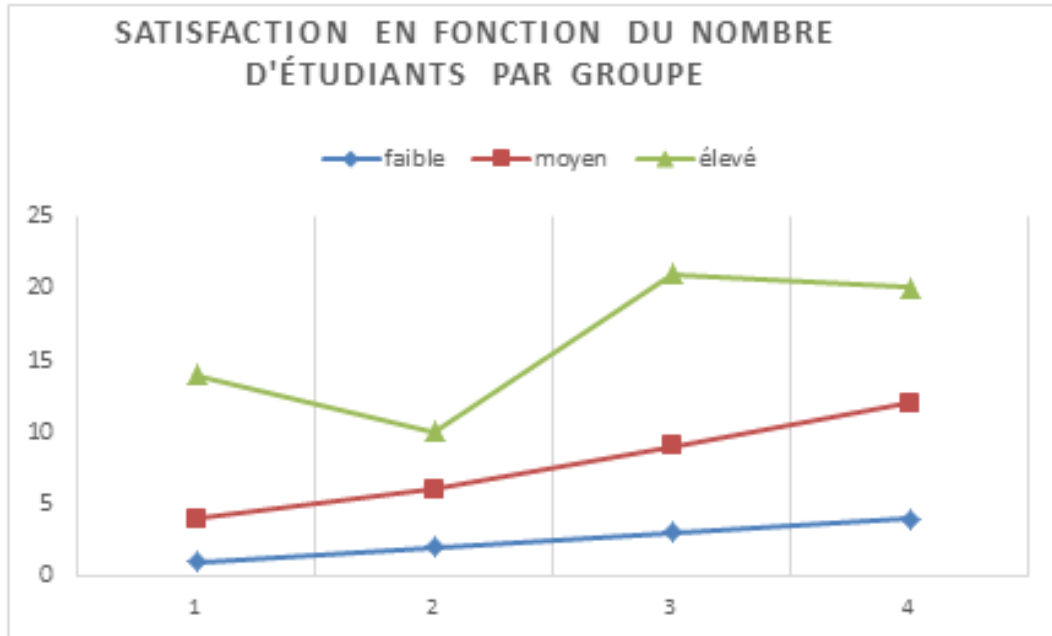
<b>Khi-deux théorique :</b>	12,59
<b>Degré de liberté :</b>	6
<b>Risque d'erreur :</b>	0,05

On constate que le khi-deux calculé est inférieur au théorique, nous pouvons donc valider l'hypothèse nulle selon laquelle il y a une indépendance entre le degré de satisfaction des élèves et leurs groupes respectifs, avec un risque de 5%.

**Interprétation :**

Le graphique ci-dessous explique parfaitement la situation ;

**Figure 2.2.2 : Satisfaction en fonction du nombre d'étudiants par groupe**



- Source : « établi par nos soins » -

Le graphique montre que la satisfaction d'un étudiant ne dépend pas du groupe dans lequel il est affecté, d'autres variables doivent être mise en avant pour trouver une corrélation avec la satisfaction; notre proposition d'offre selon laquelle le choix du nombre d'étudiants au sein du même groupe se fait au bon vouloir de ces derniers est donc correcte, à priori la majorité préfèrent des groupes de quatre souvent pour baisser les prix des séances.

- Les deux résultats précédents s'accordent à dire que du point de vu des étudiants il est préférable d'étudier à quatre, car le prix à payer est nettement inférieur et sans que ce dernier ait des répercutions sur la qualité du cours donnée.

**1.3. Fixer le couple prix/durée optimal : (méthode déductive + analytique)**

Une fois la variable “nombre de personnes dans un groupe” fixée, nous pouvons passer à la suite pour déterminer une forme de corrélation entre deux variables à forte intensité, « Prix et durée de la séance ».

La fixation du prix est l'un des paramètres les plus difficile à mesurer, du fait de sa sensibilité et de la difficulté à le modifier une fois l'offre proposée aux clients, il faut donc choisir une méthode rigoureuse qui peut permettre de bien sélectionner le prix d'une séance. Pour pouvoir fixer un prix idéal, il faut d'abord fixer ce qu'on appelle le prix psychologique : *“ Le prix psychologique, aussi appelé prix d'acceptabilité, est une composante de la fixation du prix. On utilise cette technique pour déterminer le prix que le plus grand nombre de clients potentiels trouve acceptable pour un produit ou un service donné. Une fois les données de l'enquête récoltées, le marketeur pourra prendre la décision de positionner le prix de son produit en dessous, à l'intérieur ou à l'extérieur de ce prix psychologique.”<sup>51</sup>*

Nous avons choisis aléatoirement 3 groupes tests pour chaque type ( 3 groupes en monôme, 3 groupes en binôme, 3 groupes en trinôme et 4 groupes en quadrinôme ) et les avons suivis de près pour savoir combien de séances allaient-ils réserver. Nous avons notamment fixé pour chacun des 3 groupes un prix et une heure distincte comme suit :

**Tableau 1.1.5 : Variables relatives aux groupes tests.**

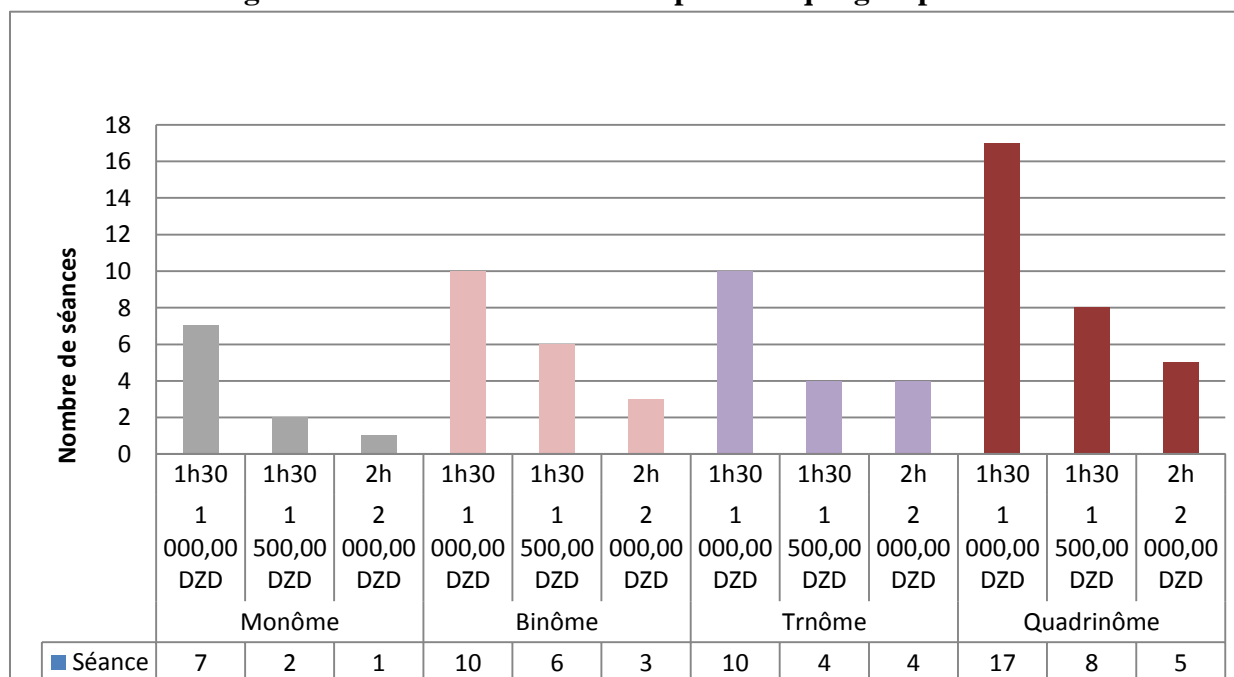
Nombre de séances	Durée	Prix
1	90 min	1000,00 DZD
1	90 min	1500,00 DZD
1	120 min	2000,00 DZD

-Source : « Etabli par nos soins » -

<sup>51</sup> <https://www.marketing-etudiant.fr/cours/p/prix-psychologique.php#:~:text=D%C3%A9finition%20du%20prix%20psychologique,produit%20ou%20un%20service%20donn%C3%A9.>

La figure ci-dessous illustre les résultats obtenus :

Figure 2.2.3 : Nombre de séances pour chaque groupe test.



- Source : « Etabli par nos soins » -

**Observations et analyses :**

On remarque que les trois (3) groupes tests des 4 types (monôme, binôme, trinôme, quadrinôme) ayant une séance d’une heure et demi à 1000,00 DZD ont effectués plus de séances, on remarque aussi que le nombre de séances effectuées diminue en fonction que le prix augmente. Cela nous laisse à croire que pour les étudiants, le facteur prix est déterminant, qui est dans ce cas de 1000,00 DZD pour 1h30 de cours.

Le problème avec notre cas de figure, c’est que le prix dépend directement de la durée d’une séance dans le sens où un élève peut préférer payer un montant moins élevé pour une durée plus importante, contrairement au *WeTeacher* qui lui pourrait plutôt préférer une séance moins longue avec un prix raisonnable.

Il faut donc étudier le couple prix/ durée, avec la durée comme variable indépendante (VI) et le prix comme variable dépendante (VD) mais avec une double étude : celle du *WeTeacher* puis celle de l’élève; nous utiliserons ainsi une méthode rigoureuse qui consiste à prendre deux échantillons, celui des *WeTeachers* et celui des élèves, en leur donnant un court questionnaire qui portera sur le choix optimal du prix selon une durée de séance précise;

Le questionnaire est donné comme suit :

**Tableau 2.1.1 : Questionnaire administré.**

Durée de séance proposée. (en minutes)	60	90	120	180	240
Le prix que vous proposez. (en DA)					

*Source : établi par nos soins.*

Comme nous avons recensé un nombre conséquent d'élèves et de *WeTeachers* (83 au total), nous avons décidé de prendre 5 moyennes empiriques équidistantes afin d'avoir des résultats cohérents et exploitables pour la suite de l'étude;

**Tableau 2.1.2 : Résultats selon le model expliqué auparavant.**

<i>Durée (VD)</i>	<i>Prix (Profs)</i>	<i>Prix (élèves)</i>
60	650	650
60	700	800
60	550	750
60	800	1000
90	800	800
90	1000	1000
90	1200	1200
90	900	900
120	1300	1300
120	1600	1400
120	1100	1100
120	1200	1200
180	2400	1600
180	2500	1900
180	1500	1400
180	1600	1700
240	2500	1900

240	2600	2200
240	3000	1600
240	2800	2000

Voici la méthodologie qui va nous permettre de dégager le couple prix/durée optimal :

- ✓ Calculer le coefficient de corrélation linéaire des deux variables prix et tester la significativité des deux relations.
- ✓ Chercher l'équation de la droite de régression des deux couples.
- ✓ Identifier d'éventuels points d'intersections qui formeront le couple optimal.

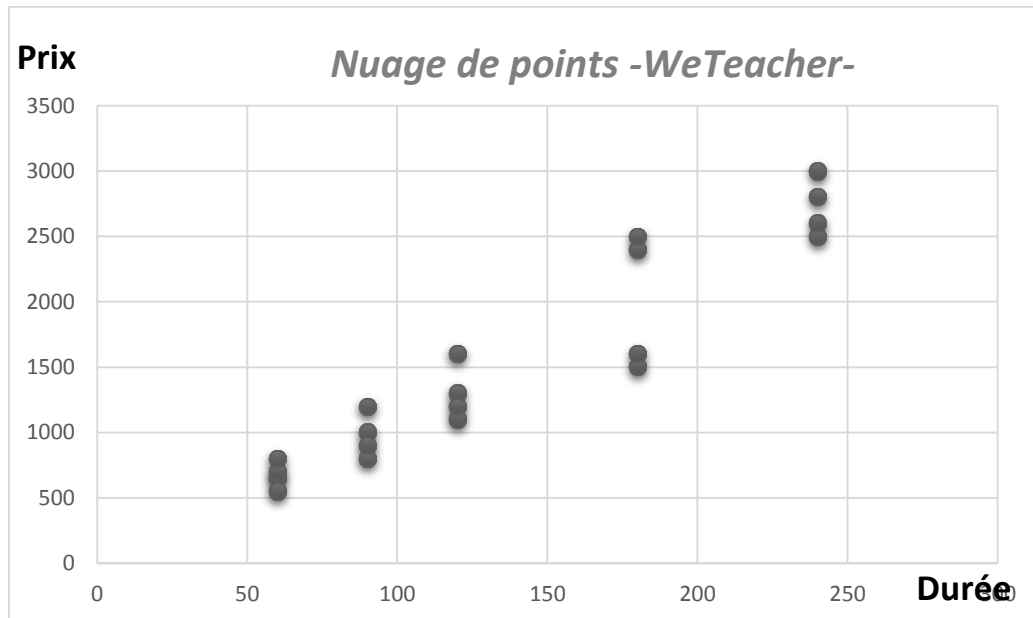
**Conditions d'applications :**

- VD est aléatoire.
- Le terme d'erreur est normalement distribué. Pour chaque valeur de VI, la distribution de VD est normale.
- La moyenne du terme d'erreur est nulle.
- La variance du terme d'erreur est constante et ne dépend pas des valeurs prises par VD.
- Les termes d'erreur ne sont pas corrélés: les observations ont été réalisées indépendamment les unes des autres.

**a) Calcul du coefficient de corrélation linéaire pour le WeTeacher :**

On peut constater graphiquement cette répartition des moyennes empiriques comme suit :

**Figure 2.2.4 : Répartition des moyennes empiriques (prix/durée) WeTeacher.**



*-Source « Etabli par nos soins »-*

Ce tableau résume ainsi le procédé de calcul :

**Tableau 2.1.3 : Procédé de calcul**

Durée (VD)	Prix (VI)	(X-Mx)	(Y-My)	(X-Mx) <sup>2</sup>	(X-Mx)*(Y-My)
60	650	-78	-885	6084	69030
60	700	-78	-835	6084	65130
60	550	-78	-985	6084	76830
60	800	-78	-735	6084	57330
90	800	-48	-735	2304	35280
90	1000	-48	-535	2304	25680
90	1200	-48	-335	2304	16080
90	900	-48	-635	2304	30480
120	1300	-18	-235	324	4230
120	1600	-18	65	324	-1170
120	1100	-18	-435	324	7830
120	1200	-18	-335	324	6030
180	2400	42	865	1764	36330
180	2500	42	965	1764	40530
180	1500	42	-35	1764	-1470
180	1600	42	65	1764	2730
240	2500	102	965	10404	98430
240	2600	102	1065	10404	108630
240	3000	102	1465	10404	149430
240	2800	102	1265	10404	129030

-Source : « Etabli par nos soins »-

Le coefficient de corrélation linéaire vaut donc :  $r = 0,947836798$ .

**Test de significativité<sup>52</sup> :**

Le coefficient de corrélation linéaire de Pearson est de 0.948, ce qui indique une forte relation linéaire entre le prix de la séance et la durée de cette dernière. La valeur de p (qui correspond à la valeur de “Sig” qui implique une signification asymptotique) est de 0.000 qui sont inférieure à la valeur de la marge d’erreur alpha (0.05), nous pouvons conclure que la relation linéaire est significative entre les deux variables. En résumé, il existe une forte relation linéaire positive significative entre le prix et la durée d’une séance.

**Calcul de l’équation de la droite de régression :**

Equation de la droite de régression :<sup>53</sup>

**Variable Indépendante (x) :** La durée de la séance.

**Variable Dépendante (y) :** Le prix de la séance.

$$Y = 11,45115 X - 45,2586$$

$$\text{Prix de la séance} = 11.45115 * (\text{Durée de la séance}) - 45.2586$$

**Interprétation des coefficients :**

$B = 11.45115$  = Pente de la droite de régression ou coefficient de régression.

En moyenne le prix augmente de 1145% lorsque la durée augmente d’une unité supplémentaire.

$B_0 = -45.2568$  = Ordonnée à l’origine ou *Intercept*.

En moyenne, quand il n’y a aucune influence due à la durée, l’intention le prix/minutes est de l’ordre de 45.2586 ( $X > 60$ ).

**Interprétation du couple prix/durée pour le WeTeacher :**

Le coefficient de corrélation linéaire indique 94.7%, ce qui permet de dire qu’il y a une relation linéaire forte entre la durée d’une séance et son prix relatif ; ceci dit, cette relation est très élevée, on peut donc dire avec une grande précision que la durée d’une séance est la seule variable intervenant lors de la fixation du prix, il est à noter que l’échantillon n’est pas représentatif de la population (18) car il y a une absence d’informations sur la population étudiée, nous nous sommes focalisés sur les étudiants et WeTeachers du pôle universitaire de Kolea et on estime que c’est un nombre assez faible, néanmoins son coefficient de corrélation peut être considéré comme étant indicatif en procédant à la mesure de sa significativité.

---

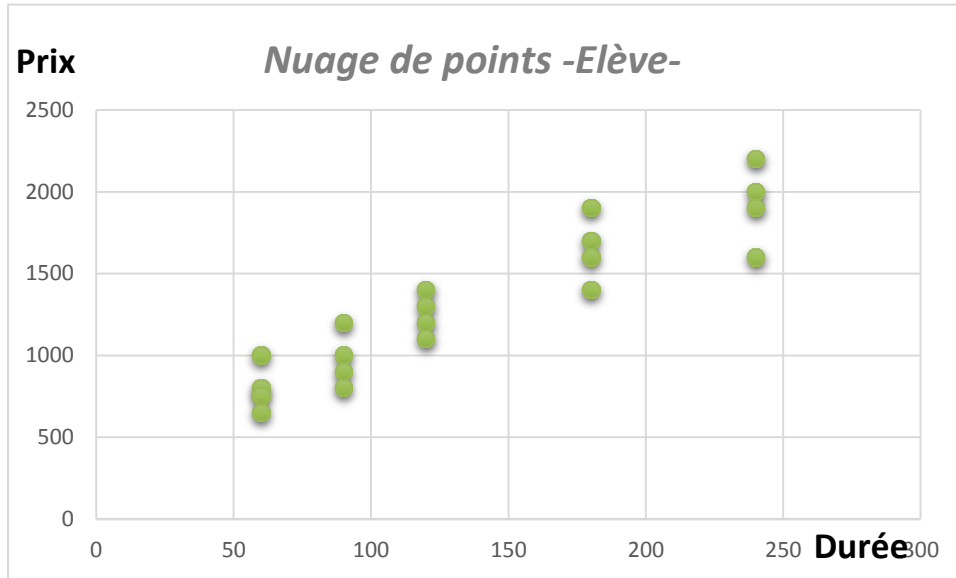
<sup>52</sup> Test effectué sur SPSS.

<sup>53</sup> Le calcul a été effectué sur Excel et ne peut être exporté en raison de son procédé qui est assez long.

**b) Calcul du coefficient de corrélation linéaire pour l'élève :**

On peut constater graphiquement cette répartition des moyennes empiriques comme suit :

**Figure 2.2..5 : Répartition des moyennes empiriques (Prix/Durée) élève.**



- Source : « Etabli par nos soins » -

Ce tableau résume ainsi le procédé de calcul :

**Tableau 2.1.4 : Procédé de calcul.**

Durée (VD)	Prix (VI)	(X-Mx)	(Y-My)	(X-Mx) <sup>2</sup>	(X-Mx)*(Y-My)
60	650	-78	-670	6084	52260
60	800	-78	-520	6084	40560
60	750	-78	-570	6084	44460
60	1000	-78	-320	6084	24960
90	800	-48	-520	2304	24960
90	1000	-48	-320	2304	15360
90	1200	-48	-120	2304	5760
90	900	-48	-420	2304	20160
120	1300	-18	-20	324	360
120	1400	-18	80	324	-1440
120	1100	-18	-220	324	3960
120	1200	-18	-120	324	2160
180	1600	42	280	1764	11760
180	1900	42	580	1764	24360
180	1400	42	80	1764	3360
180	1700	42	380	1764	15960
240	1900	102	580	10404	59160
240	2200	102	880	10404	89760
240	1600	102	280	10404	28560
240	2000	102	680	10404	69360

*-Source : établi par nos soins-*

Le coefficient de corrélation linéaire vaut donc :  $r = 0,947836798$ .

**Test de significativité<sup>54</sup> :**

Le coefficient de corrélation linéaire de Pearson est de 0.948, ce qui indique une forte relation linéaire entre le prix de la séance et la durée de cette dernière.

La valeur de p (qui correspond à la valeur de “Sig” qui implique une signification asymptotique) est de 0.000 qui est inférieur à la valeur de la marge d’erreur alpha (0.05), nous pouvons conclure que la relation linéaire est significative entre les deux variables. En résumé, il existe une forte relation linéaire positive significative entre le prix et la durée d’une séance.

Calcul de l’équation de la droite de régression :

**Equation de la droite de régression<sup>55</sup> :**

**Variable Indépendante (x) :** La durée de la séance.

**Variable Dépendante (y) :** Le prix de la séance.

$$Y = 6.41523X + 434.6983$$

$$\text{Prix de la séance} = 6.41523 * (\text{Durée de la séance}) + 434.6983$$

**Interprétation des coefficients :**

$B = 6.41523$  = Pente de la droite de régression ou coefficient de régression.

En moyenne le prix augmente de 642% lorsque la durée augmente d’une unité supplémentaire.

$B_0 = 434.6983$  = Ordonnée à l’origine ou *Intercept*.

En moyenne, quand il n’y a aucune influence due à la durée, l’intention le prix/minutes est de l’ordre de 434.6983 ( $X > 60$ ).

**Interprétation du couple prix/durée de l’élève**

Le coefficient de corrélation linéaire indique 92.7%, ce qui permet de dire qu’il y a une relation linéaire forte entre la durée d’une séance et son prix relatif pour un élève ; ceci dit, cette relation est très élevée, on peut donc dire avec une grande précision que la durée d’une séance est la seule variable intervenant lors de la fixation du prix, il est à noter que l’échantillon n’est pas représentatif de la population (69) car il y a une absence d’informations sur la population étudiée, nous nous sommes focalisés sur les étudiants et WeTeachers du pôle universitaire de Kolea et on estime que c’est un nombre assez faible, néanmoins son coefficient de corrélation peut être considéré comme étant indicatif en procédant à la mesure de sa significativité.

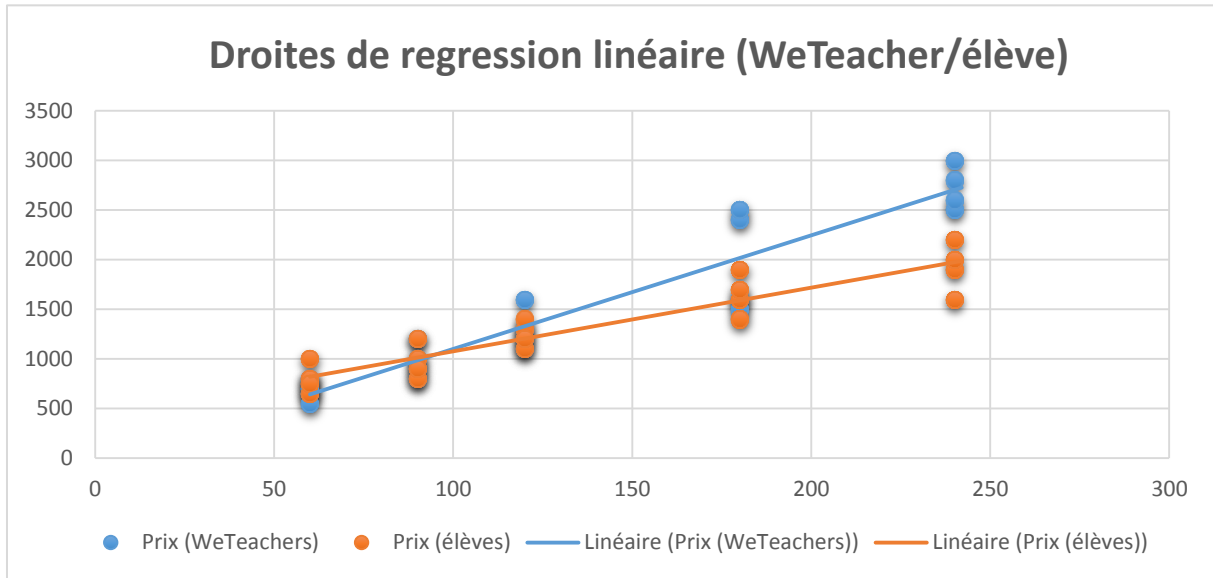
On obtient alors ce graphique :

---

<sup>54</sup> Test effectué sur SPSS.

<sup>55</sup> Le calcul a été effectué sur Excel et ne peut être exporté en raison de son procédé qui est assez long.

Figure 3.1.1 : Droite de regression linéaire (WeTeacher/élève)



- Source : « Etabli par nos soins » -

**c) Interprétation générale :**

Le graphique obtenu fait le croisement entre la droite de regression Du WeTeacher et celle de l'élève, en effet, les deux courbes sont croissantes mais avec des pentes différentes; celle de l'élève est plus stable dans la durée, elle commence par une valeur assez élevée (prix/30min) mais au fur et à mesure que l'on augmente la durée le prix augmente moins que proportionnellement que celle du WeTeacher, on peut alors estimer qu'il y a une durée par séance à partir de laquelle l'élève n'adèrera plus.

La courbe relative a la droite de regression prix/durée du WeTeacher suit un chemin logique elle augmente suivant une pente de la première bisectrice, ce qui veut dire que plus la durée est élevée, plus le prix le sera et de manière equitable.

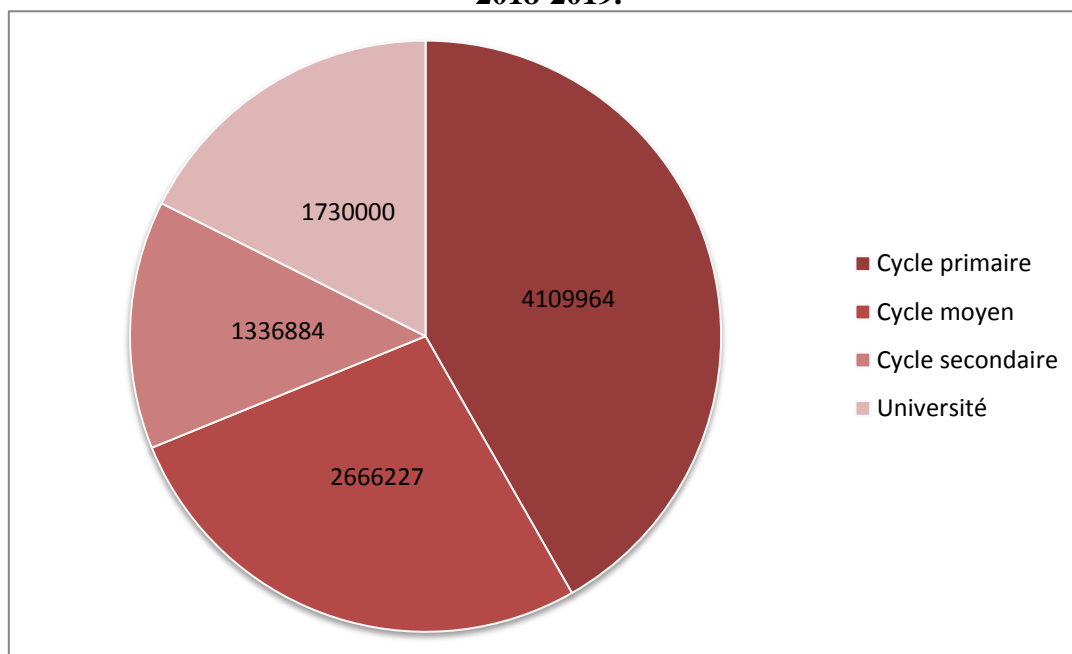
On retiendra donc que le point d'intersection correspond parfaitement au couple (1000da/90min) en d'autres termes, les deux parties (WeTeacher et élève) sont relativement satisfaits lorsque nous leur proposons une séance d'une heure et demie au prix de 1000da. Et ceci nous permet de valider rigoureusement le couple prix/durée optimale, il nous faut à présent étudier cette proposition avec la logique des coups pour savoir si l'on est rentable et si nous pouvons dégager un profit.

**2. Ségmentation, Ciblage et Positionnement :**

**2.1 Ségmentation du marché :**

« Un segment de marché est un groupe de clients qui partagent les mêmes désires et motivations face au produit. »<sup>56</sup>. Nous avons commencé par segmenter le marché en niveau (primaire, collège, lycée et université), comme le montre la figure ci-dessous :

**Figure 3.1.2 : Secteur montrant le nombre d’élèves par niveau en Algérie pour l’année 2018-2019.**



- Source : [https://www.mesrs.dz/fr\\_FR/accueil/-/journal\\_content/56/21525/52816](https://www.mesrs.dz/fr_FR/accueil/-/journal_content/56/21525/52816) -

**Tableau 2.1.5 : Réseau des établissements d’enseignement supérieur sous tutelle du MESRS.**

Établissements	Nombre	Région OUEST	Région CENTRE	Région EST
Université <sup>57</sup>	50	11	17	22
Centre universitaire	13	7	4	2
École supérieure	31	8	17	6

-Source : <https://www.mesrs.dz/fr/ecoles-nationales->

<sup>56</sup>KOTLER (P), KELLER (K), MANCEAU (D) et DUBOIS (B) : *Marketing Management*, édition nouveaux horizons, 15<sup>ème</sup>, 2015, p238.

<sup>57</sup> <http://www.education.gov.dz/fr/>

Le segment université comporte plus de 1 730 000 étudiants répartis entre écoles et universités, nous allons affiner la segmentation pour définir nos prospects :

Segmentations des WeTeachers :

**Tableau 2.2.1 : Segmentation des weteacher**

critères	sociodémographiques				
prospects	CSP	revenu	âge	niveau	établissement
WeTeacher	étudiants	Bas	17-25 ans	1ère année 2ème année 3ème année 4ème année 5ème année	université
WeTeacher	étudiants	Bas	20-25 ans	3ème année 4ème année 5ème année	école supérieure

comportementaux		Psychologiques
occasion d'utilisation	avantages recherchés	personnalité
- Pendant les heures creuses entre les cours - le weekend. - Le soir après les cours.	- Rentabiliser son temps - Eviter les longs trajets pour aller travailler. - Variabilité des horaires de travail. - Acquisition d'une expérience professionnelle - Apprendre de l'élève	- Studieux. - Organisé. - Bon sens de communication. - pédagogue.
- Pendant les heures creuses entre les cours. - les weekends. - Le soir après les cours.	- Rentabiliser son temps - Eviter les longs trajets pour aller travailler. - Variabilité des horaires de travail. - Acquisition d'une expérience professionnelle. - Apprendre de l'élève	- Studieux. - Organisé. - Bon sens de communication. - Pédagogue.

-Source : « Etabli par nous »-

**Tableau 2.2.2 : Segmentation des apprenants.**

critères	sociodémographiques				
prospects	CSP	revenu	âge	établissement	niveau
apprenant	étudiants	Bas	17-25 ans	université	1ère année 2ème année 3ème année 4ème année 5ème année
apprenant	étudiants	Bas	17-21 ans	école supérieure	1ère année prépa
apprenant	étudiants	Bas	17-21 ans	école supérieure	2ème année prépa
apprenant	étudiants	Bas	20-25 ans	école supérieure	3ème année 4ème année 5ème année

comportementaux	
occasion d'utilisation	avantages recherchés
- Quelques semaines avant les interros et les examens. - Quelques jours avant les micro-interros.	- Valider ses modules.
- Quelques semaines avant les interros et les examens. - Quelques jours avant les micro-interros.	- Parer aux difficultés rencontrées lors de la première année : notamment de langues, méthodologie des tests et examens. - Valider ses modules.
- Durant toute l'année	- Réussir au concours. - Avoir un bon classement. - Valider ses modules.
- Quelques semaines avant les interros et les examens. - Quelques jours avant les micro-interros.	- Avoir de bonnes notes. - Valider ses modules.

*-Source: « Etabli par nos soins »-*

**2.2 Ciblage :**

« Le ciblage pour une entreprise est d'évaluer l'intérêt de s'adresser à un ou plusieurs segments, selon l'attrait du segment, les ressources et objectifs de l'entreprise. »<sup>58</sup>. Dans notre stratégie nous avons sélectionné un segment en particulier, qui est en adéquation avec notre échantillon test, qui est celui des étudiants en grandes écoles.

L'Algérie compte au total 30 écoles, entre école supérieure, nationale et normale. Pour un nombre d'apprenants prospects en 1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> année en classes préparatoires dépassant les 13 000 étudiants.

**2.3. Positionnement :**

« On appelle positionnement la conception d'une offre et de son image dans le but de lui donner une place déterminée dans l'esprit des clients visés. »<sup>59</sup>

1- L'univers concurrentiel :

**Tableau 2.2.3 : L'univers concurrentiel de WeTeach**

concurrent	domaine d'activité	cible	mode de paiement	Prix
Karrini	Plateforme regroupant des enseignants	Ecoliers (primaire, collège, lycée)	Abonnement	- Variable pour l'élève. - 6000 da par an pour l'enseignant.
Etudz	Plateforme de e-learning. cours en vidéo	Etudiants dans différentes spécialité		
Imadrassa	Plateforme de e-learning. cours en vidéo.	- Ecoliers (primaire, collège, lycée) - Etudiants à l'USTHB en ST et MI	Abonnement	1 mois à 1000 da 3 mois à 2000 da 10 mois à 5000 da
Ecole ¾	Plateforme de e-learning. cours en vidéo.	Etudiants en classes préparatoires polytechnique	Abonnement	Analyse : 3200da /20 heures. Physique 3200 da /20 heures. Algèbre 2000 da / 12 heures. Probabilité 2000 da /12 heures.

-Source : établi par nos soins-

<sup>58</sup> KOTLER (P), KELLER (K), MANCEAU (D) et DUBOIS (B) : *Marketing Management*, édition nouveaux horizons, 15<sup>ème</sup>, 2015, p253

<sup>59</sup> KOTLER (P), KELLER (K), MANCEAU (D) et DUBOIS (B), op. cit, P. 262.

2- Position au sein de la concurrence :

Le service WeTeach a été pensé et réalisé par des étudiants pour les étudiants, il introduit la notion de partage de connaissances et d'expériences entre étudiants de la manière la plus simple possible à des prix très abordables.

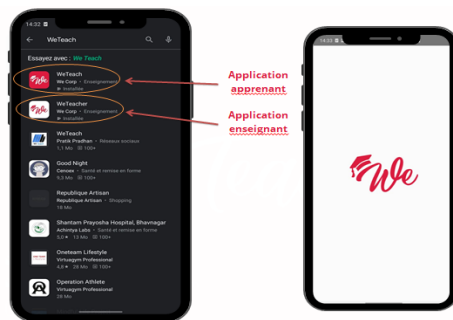
WeTeach bénéficie d'une image jeune, avec une moyenne d'âge de ses WeTeachers ne dépassant pas les 24 ans, les apprenants se retrouvent à étudier avec leurs aînés dans une ambiance amicale et chaleureuse.

**3. Le mix marketing (4Ps) :**

**3.1. Le produit :**

« On appelle produit tout ce qui peut être offert sur un marché de façon à y satisfaire un besoin. Un produit peut être un bien tangible, un service, une expérience, un événement, un lieu, une personne, une organisation, une idée, ou une combinaison de ces différents éléments »<sup>60</sup>. Il existe deux applications distinctes :

**Figure 3.1.3 : Deux applications weteacher/élève**

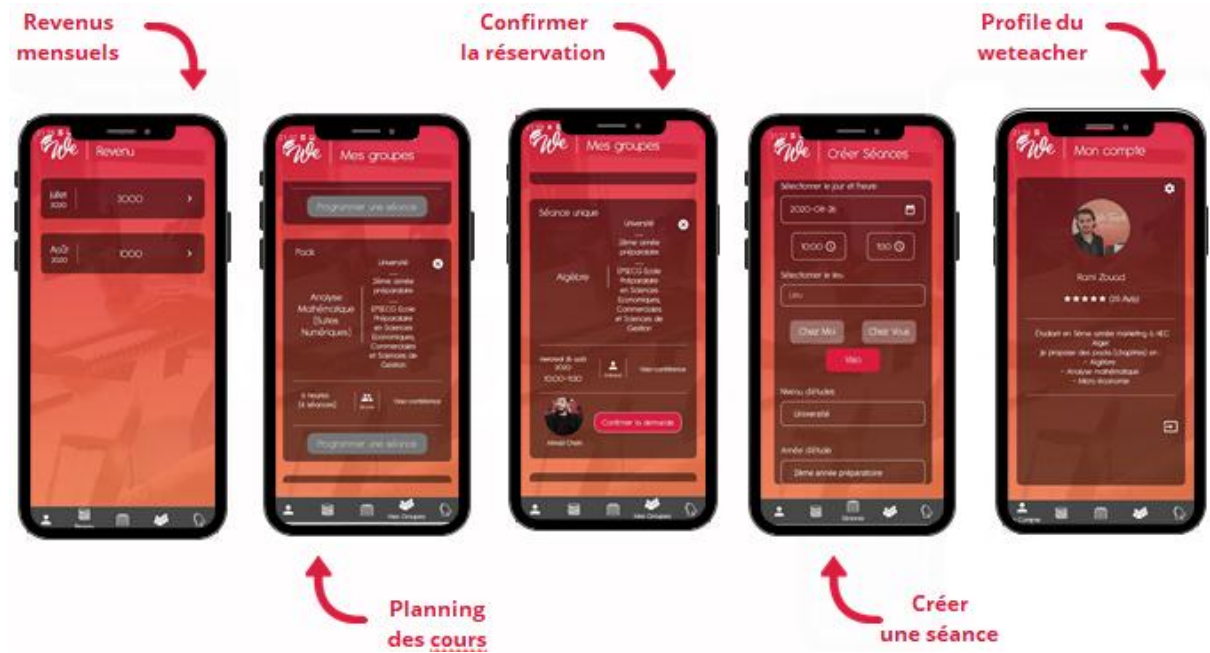


Source : « playstore »

La première est pour le WeTeacher, elle va lui permettre de créer ses séances selon sa disponibilité, de gérer son planning de cours et d'avoir un aperçu sur ses revenus.

<sup>60</sup> KOTLER (P), KELLER (K), MANCEAU (D) et DUBOIS (B) : *Marketing Management*, édition nouveaux horizons, 15<sup>ème</sup>, 2015, p352.

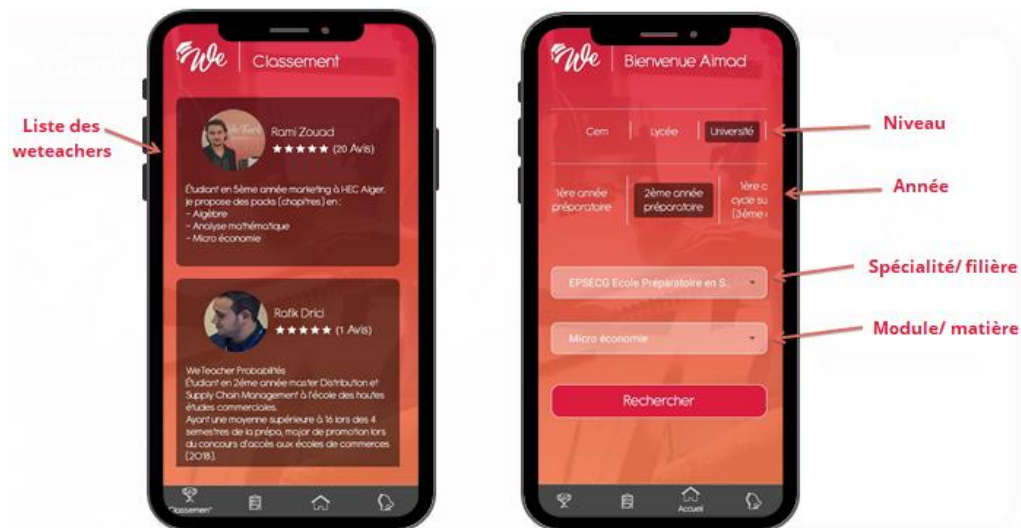
Figure 3.1.4 : Tutoriel d'utilisation de l'application WeTeacher



-Source : « document interne WeTeach »-

La deuxième offre à l'apprenant la possibilité de rechercher son WeTeacher on fonction du niveau, de l'année d'étude, de la spécialité et enfin du module.

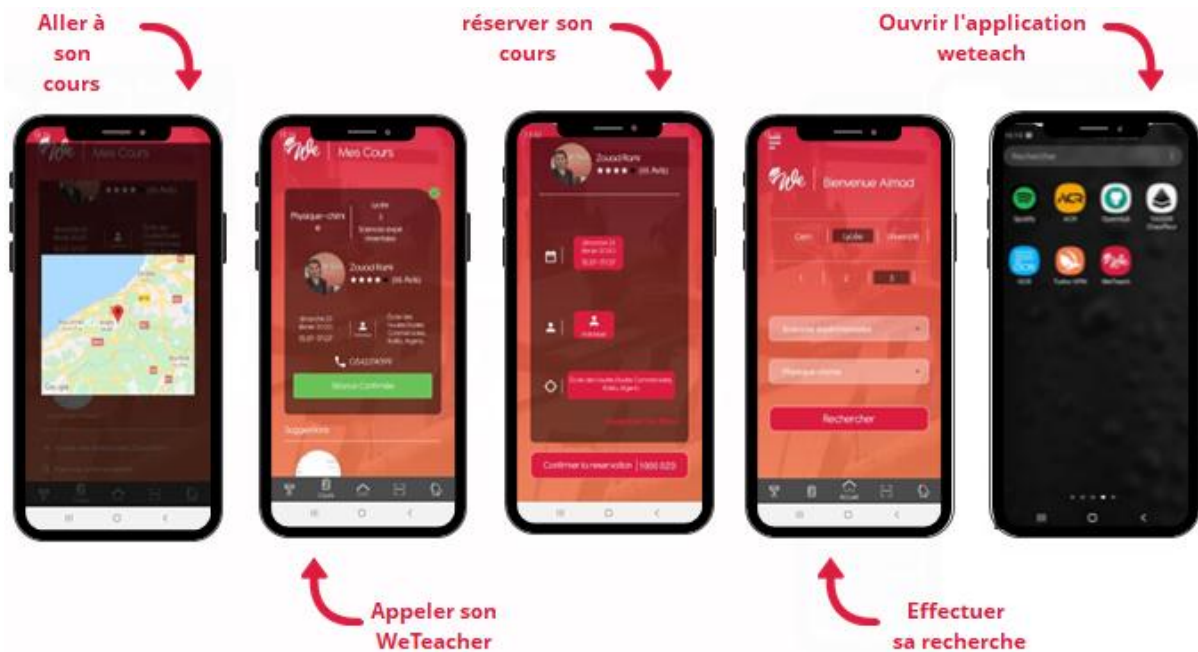
Figure 3.1.5 : Application élève.



-Source : « document interne WeTeach »-

Après filtrage, s'ouvre à l'étudiant un large panel de WeTeachers où chacun présente une biographie pour vendre ses compétences. Ensuite il ne reste plus qu'à réserver un cours en présentiel ou en visio-conférence selon la disponibilité qui arrange l'étudiant comme le montre l'illustration suivante :

**Figure 3.2.1 : Tutoriel d'utilisation de l'application élève.**



- Source : « document interne WeTeach »-

**3.2. Le prix :**

« Le prix est une variable spécifique du marketing-mix, la seule à apporter un revenu alors que les autres constituent une source de dépense. Le prix communique la valeur que l'entreprise souhaite conférer à sa marque et à ses produits. Bien conçu et de qualité, le produit peut donner lieu à un prix premium et générer une bonne rentabilité. Les nouvelles réalités économiques on néanmoins conduit de nombreux consommateurs à réévaluer les prix qu'ils acceptent de payer, incitant les entreprises à revoir leurs stratégies de prix ». <sup>61</sup> D'après les résultats de l'étude de marché, nous avons pu déterminer le couple (prix/durée) psychologique des WeTeacher et des étudiants, qui est de 1000,00 DZD/90min. La structure des coûts de constitut comme suit :

$$\text{Coût total} = \text{coûts variables} + \text{coûts fixes}$$

<sup>61</sup> KOTLER (P), KELLER (K), MANCEAU (D) et DUBOIS (B) : *Marketing Management*, édition nouveaux horizons, 15<sup>ème</sup>, 2015, p 513.

Les coûts variables représentent les charges fiscales et impositions ( IFU, CNAS, TAP, TVA..etc) représenté dans le tableau suivant :

**Tableau 2.2.4 : Charges fiscales et impositions.**

montant TTC		1 000,00 DZD
commission WeTeacher	80%	
revenu WeTeacher NET		800,00 DZD
IFU	5%	40,00 DZD
CNAS	5%	40,00 DZD
charges patronales	0%	0,00 DZD
taxes prof		80,00 DZD
total WeTeacher brut	80%	880,00 DZD
revenu WeTeach brut		120,00 DZD
TVA	9%	10,80 DZD
TAP	2%	2,18 DZD
taxes (TVA + TAP)		12,98 DZD
WeTeach avant IBS	10,70%	107,02 DZD
Prof		800,00 DZD
WeTeach		107,02 DZD
taxes prof (CNAS + IFU)		80,00 DZD
taxes wt (TVA + TAP)		12,98 DZD
taxes total		92,98 DZD
prix HT		907,02 DZD

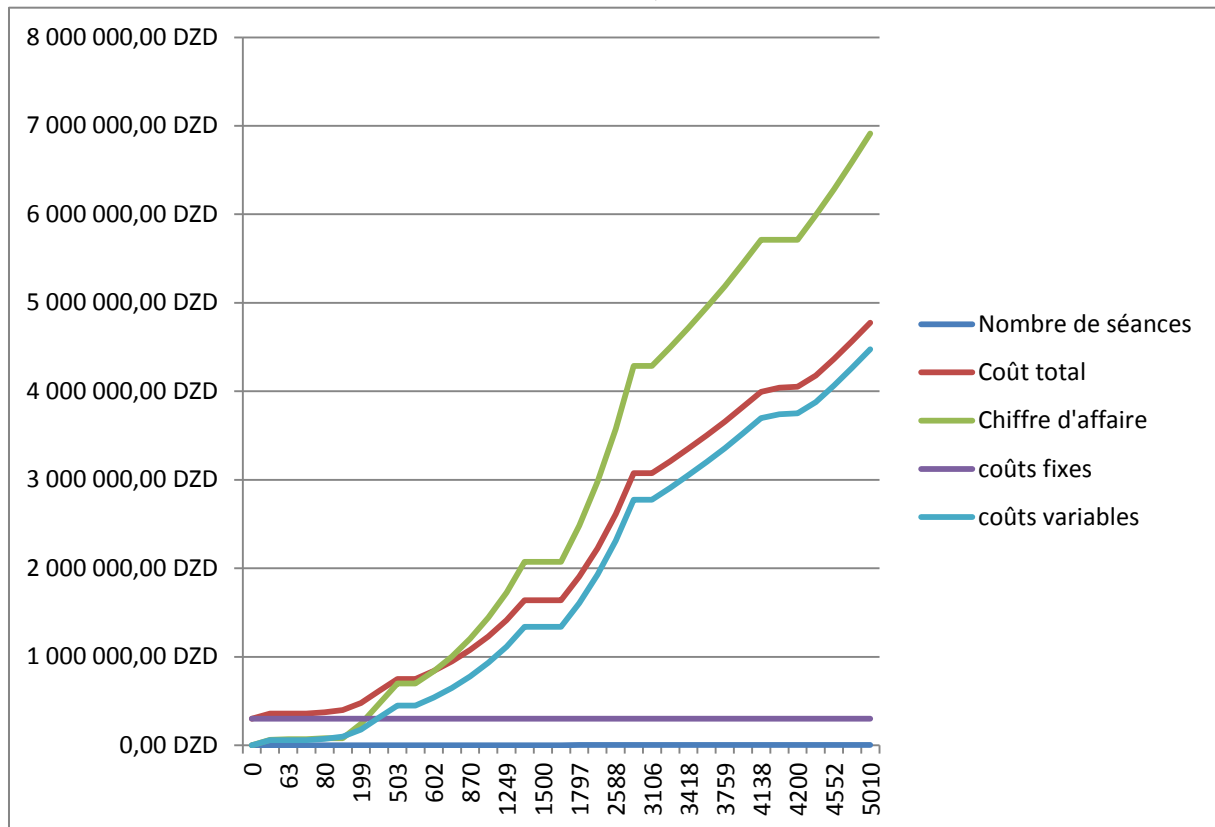
-Source : « document interne WeTeach »-

En fixant 1000,00 DZD comme prix final, et en gardant 80% de commissions qui iront au WeTeacher soit 800,00 DZD plus 9.3% de taxes en tout genre, notre résultat avant IBS s'élève à 107,00 DZD. Les coûts fixes s'élèvent à 300 000,00 DZD, ce qui nous donne :

$$\text{Coût total} = 0.893x + 300\,000,00 \text{ DZD}$$

Le graphique suivant nous indique le nombre de séances par mois nécessaires pour atteindre le point mort qui est de 602 séances par mois soit 903 heures de cours :

**Figure 3.2.2 : Chiffres relatifs à l'activité ( CA, coût total, coût fixe, nombre de séances).**



- Source : « Document interne WeTeach » -

**3.3.La communication :**

La communication est la partie visible de l'iceberg, cette variable du mix marketing permet à l'entreprise de s'identifier auprès des consommateurs et d'avoir une identité et une marque authentifiée; pour faire connaître notre startup, nous devons donc, et surtout, nous baser sur la communication au moment du lancement car c'est une phase critique et nul ne peut vendre et perdurer dans un marché sans une notoriété forte et une présence constante. *La communication se définit en un sens comme étant la «voix» de l'entreprise, qui permet d'établir le contact et le dialogue avec les clients. Cette voix par laquelle l'entreprise communique, lui permet aussi de développer son activité et de conquérir des parts de marché. Ainsi la communication d'entreprise peut être définie comme étant une action volontariste d'émission, de transmission et de réception de message, dans un système de signe qui s'échange au sein de l'entreprise et entre celle-ci et l'environnement. Pour que cette communication soit efficace, elle doit être pensée, à travers une stratégie ; être l'aboutissement d'une réflexion, en vue de l'optimisation de l'image de l'entreprise.*”<sup>62</sup>

Toute stratégie a une démarche, nous avons choisi de communiquer exclusivement via les media sociaux, comme notre produit est une application mobile alors l'ensemble de nos clients/prospects sont exclusivement des utilisateurs des médias sociaux; nous présenterons donc quelques exemples et des statistiques afin de mieux expliciter notre démarche et notre stratégie globale de communication. *“Le marketing en ligne et par les médias sociaux désigne tout programme en ligne à destination des clients et des prospects, et visant, directement ou indirectement, à augmenter la notoriété, améliorer l'image ou stimuler les ventes.”*<sup>63</sup>

---

<sup>62</sup> KOTLER (P), KELLER (K), MANCEAU (D) et DUBOIS (B) : *Marketing Management*, édition nouveaux horizons, 15<sup>ème</sup>, 2015, page 623.

<sup>63</sup> KOTLER (P), KELLER (K), MANCEAU (D) et DUBOIS (B), op. cit. , P. 627.

En résumé voici le plan de communication que nous nous sommes fixés pour l'année 2020 :

**Tableau 2.2.5 : Plan de communication.**

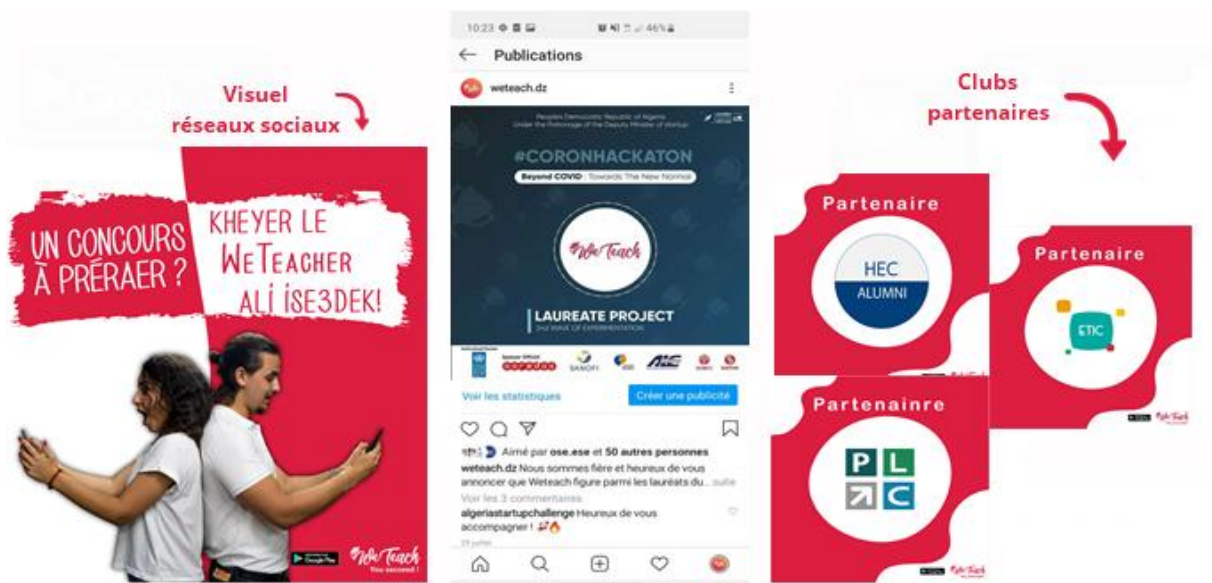
<p>1) <u>Les objectifs stratégiques de communication</u></p>	<p>WeTeach a pour ambition d'être le leader des cours de soutiens via une plateforme en ligne, avec des axes de communications souples et adressés exclusivement aux jeunes et moins jeunes (15-28 ans) avec comme stratégie une présence permanente auprès du client et une présence sur les réseaux sociaux en continu.</p>
<p>2) <u>Les Objectifs de la stratégie marketing</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Etre présent en tant que médiateur entre l'élève et le WeTeacher afin d'assurer au mieux la relation entre les deux parties.</li> <li>-Jouer un rôle persuasif qui incite les prospects à s'inscrire pour tenter l'expérience WeTeach</li> <li>-Etre garant de la qualité du service et veiller à communiquer de manière continue</li> <li>-communiquer autour de packs promotionnels intéressants pour capter un maximum de prospects.</li> </ul>
<p>3) <u>Définition de la cible et des messages</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-WeTeacher : jeune étudiant/ nouveau diplômé, avide de connaissances, ayant le sens de la communication et de la pédagogie, ouvert aux autres et sociable.</li> <li>-Elève : étudiant/lycéen ou autre, ayant pour ambition d'améliorer son niveau, connecté et à l'affût des nouvelles offres.</li> </ul> <p>Le message attribué à l'un comme à l'autre se veut très simpliste et incitateur, c'est un message qui s'adresse aux personnes qui ont des ambitions et qui veulent saisir des opportunités.</p>
<p>4) <u>Les actions mix-communicationnelles</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Communiquer sur les réseaux sociaux, de manière constante et intuitive.</li> <li>-Envoyer des mails et des messages privés aux personnes qui semblent être des WeTeachers à fort potentiel.</li> <li>-Lancement de plusieurs campagnes publicitaire à distribuer via les médias lourds et animations d'émissions radios.</li> <li>-Participation à divers concours et évènements</li> <li>-Partenariat de fidélisation avec divers clubs aux seins des écoles/universités dans le but de se faire connaître aux niveaux des établissements.</li> </ul>

<p>5) <u>Planification des actions de stratégie de communication</u></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Identifier les clubs scientifiques les plus suivis et les plus actifs.</li><li>-Identifier les WeTeachers au profil intéressant.</li><li>-Lancer une campagne digitale via les réseaux sociaux avec l'aide des différents clubs partenaires.</li><li>-Créer des groupes Facebook pour WeTeachers</li><li>-Faire des journées portes ouvertes aux niveaux des écoles/universités pour se rapprocher des élèves potentiels.</li><li>-Lancer des packs de promotions durant les périodes des examens pour attirer un maximum de prospects.</li></ul>
<p>6) <u>Définition du budget de la communication</u></p>	<p>Le budget est fixé en fonction de notre actionnaire principal car il est mentionné qu'il s'occupera de l'aspect publicitaire du fait qu'il soit directeur d'une boîte de communication.</p>
<p>7) <u>Mesure de l'efficacité</u></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Mesurer l'efficacité au travers du feed-back sur le terrain et via les réseaux sociaux.</li><li>-Mesurer l'impact des spots et des packs via l'analyse des données sur les réseaux sociaux (Facebook analytics).</li><li>-Contacter les élèves après leurs séances pour demander leurs avis et avoir un retour significatif.</li></ul>

-Source : « Etabli par nos soins »-

- Voici quelques visuels de communication :

Figure 3.2.3 : Visuels de communication.



-Source : « pages Facebook/Instagram de WeTeach »-

### 3.4. La distribution :

L'essentiel du produit est une plateforme biface qui relie deux personnes ou plus afin d'organiser une séance de cours; de ce fait l'application est le canal de distribution du service et la stratégie de son développement est détaillée dans la partie produit (expliqué ci-dessus). Nous sommes donc face à un service disponible via smartphones/tablettes et qui ne nécessite pas de déplacements lors de la réservation du cours.

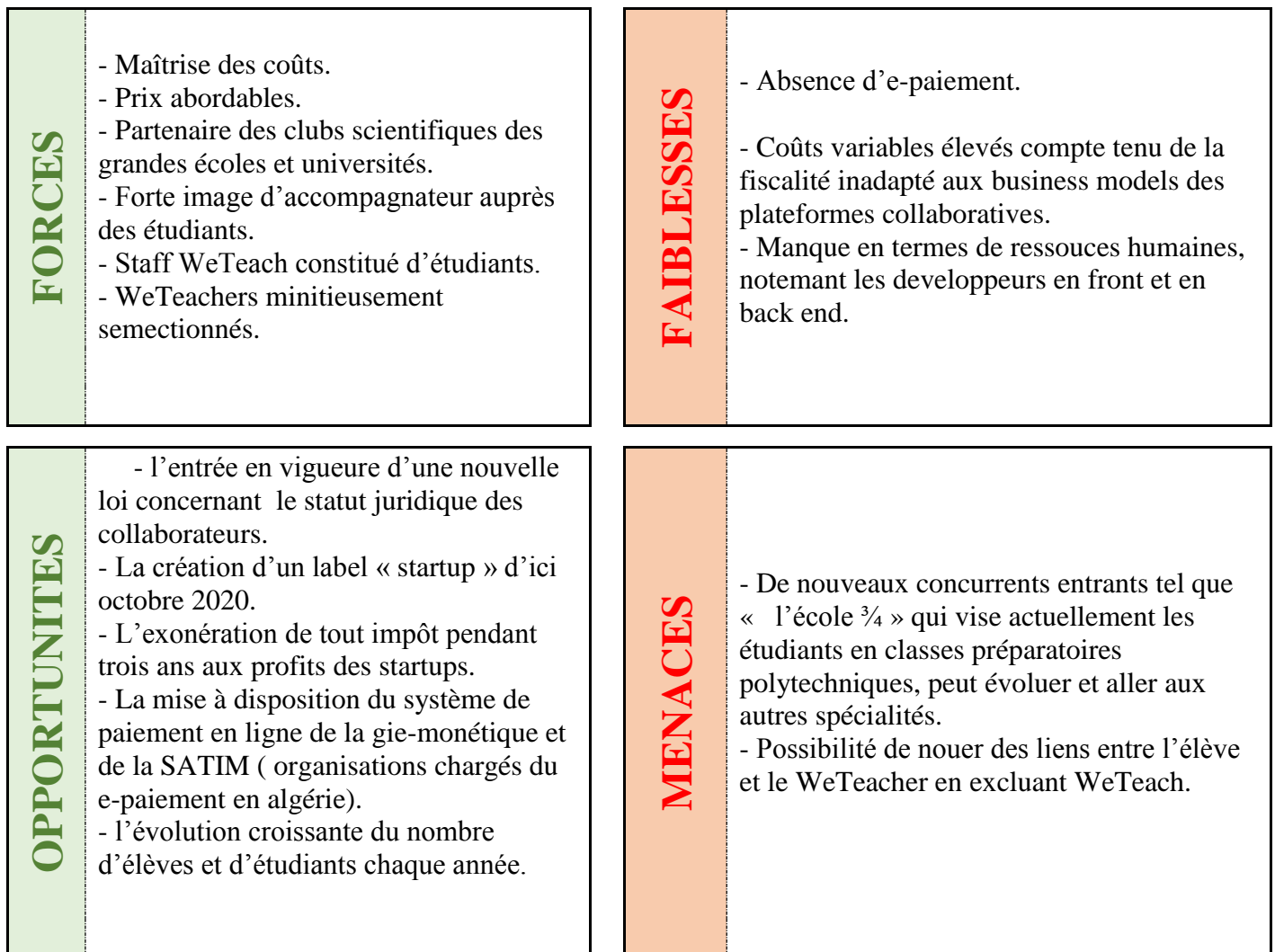
Pour ce qui est de l'endroit où le cours sera donné, ici les choix sont multiples :

1. L'élève peut choisir de recevoir le WeTeacher chez lui ou à l'inverse chez le professeur.
2. Le WeTeacher peut aussi choisir de donner cours chez lui ou non.
3. Les deux parties peuvent se mettre d'accord sur un endroit publique (telle une bibliothèque) afin de réaliser la séance.
4. Nous ne disposons pas encore de locaux, mais l'objectif est qu'à terme, nous puissions proposer cette solution à nos clients en échange d'une location.

Comme tout le processus se fait via la plateforme, ainsi que le suivi et l'intervention du médiateur (équipe technique chargée de régler d'éventuels problèmes); il n'y a donc aucun quartier général de la startup dédié à la réception des clients, nous recevons donc les avis divers à travers la plateforme et analysons par la suite ces réclamations diverses.

**4. Matrice S.W.O.T :**

**Figure 3.2.4 : Matrice SWOT.**



**5. Business model canvas :**

Le Business model que nous avons utilisé est le système de commissions, largement utilisé dans les secteurs uberisés, il s'adresse aux deux faces du marché « enseignants et apprenants », il offre le meilleur rapport entre utilité et rentabilité pour les pairs et pour la plateforme, dans notre cas les commissions s'élèvent à 20% par cours donné.

Pour éviter le dilemme de l'œuf et de la poule, la stratégie mise en place vise à constituer une offre (WeTeachers) assez conséquente, en commençant par lancer l'application « WeTeacher » en premier et en mettant en place diverses actions de communication, l'objectif de recrutement de la première phase étant atteint, est venu le moment de lancer celle dédiée aux apprenants « WeTeach », de telle manière à ce qu'aucun de ces derniers ne se retrouve comme utilisateur zéro (0) avec une plateforme contenant aucun WeTeacher.

**Tableau 3.1.1 : Business model.**

<p><i>Partenaires clés</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Etudiants</li> <li>• Programme des Nations Unies pour le Développement.</li> <li>• Algeria Startup Challenge.</li> <li>• Opérateurs mobiles</li> <li>• Ministère de l'éducation national.</li> <li>• Clubs scientifiques des écoles et universités.</li> <li>• Ministère des startups et de la micro entreprise.</li> <li>• Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique</li> </ul>	<p><i>Activités clés</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cours de soutien</li> <li>• Mise en relation</li> <li>• Coaching</li> </ul>	<p><i>Offre (proposition de valeur)</i></p> <p><b><u>Pour le WeTeacher :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gagner un revenu.</li> <li>• Optimisation du temps libre.</li> <li>• Minimiser les déplacements.</li> </ul> <p><b><u>Pour l'étudiant :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prix bas</li> <li>• Minimiser les déplacements</li> <li>• Amélioration du niveau scolaire</li> <li>• Faciliter l'accès à l'apprentissage</li> </ul>	<p><i>Relation client</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assistance 24h/7</li> <li>• Offres promotionnelles</li> <li>• Feedback et système de rating.</li> </ul> <p><i>Canaux de distribution et de communication</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Application mobile</li> <li>• Play store, App Store.</li> <li>• Les réseaux sociaux (Facebook, Instagram.)</li> </ul>	<p><i>Segments de clientèle</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>WeTeachers :</u></b></li> <li>• Etudiant à l'université en 1<sup>ère</sup> jusqu'en 5<sup>ème</sup> année.</li> <li>• <b><u>Apprenants :</u></b></li> <li>• Etudiant de 1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> année en classes préparatoires dans toutes les spécialités.</li> </ul>
<p><i>Structure des coûts</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coûts fixes (charges salariales, location.)</li> <li>• Coûts variables (impôts, CNAS, IFU, TAP, TVA, budget de communication et événementiel)</li> </ul>		<p><i>Sources de revenus</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Commissions sur chaque cours donné (20%)</li> </ul>		

#### **Conclusion de la partie pratique :**

L'environnement dans lequel WeTeach évolue, aux niveaux de la réglementation juridique et fiscale ne joue pas en sa faveur, cependant la mise en place d'une plateforme collaborative dans le secteur des cours de soutien est née d'une rupture radicale du marché, marché qui normalement est monopolisé par des enseignants d'écoles ou d'universités donnant des cours de soutien à des élèves et à étudiants généralement entassés dans des groupes dépassant en moyenne les 15 personnes et à des prix hors de portée.

En effet cette rupture de marché change les parties prenantes, en donnant la possibilité à des pairs de même rang « étudiants » d'échanger entre eux, c'est une innovation qui casse les prix, introduit une nouvelle manière de consommer, et pousse les concurrents à changer de business model.

Le point positif de l'écosystème national est que les jeunes algériens se sont habitués à utiliser les applications de VTC (tel que Yassir, Heetch etc.) qui bien sûr sont l'essence même de l'économie collaborative, ce qui a atténué cette méfiance auparavant palpable chez la majorité des personnes envers ce genre de technologie, ce qui pour WeTeach est une bonne nouvelle, car cela va faciliter l'acceptation de son service.

Etant donné que la situation sanitaire actuelle (covid-19), nous avons décidé que les cours soient dispensés exclusivement en ligne via visio-conférence pour éviter tout risque de propagation du virus et ne pas mettre la santé de nos utilisateurs en danger.

Le tableau ci-dessous résume nos offres en termes de prix et de nombre de séances :

**Conclusion de la section 2 :**

En résumé , on peut dire que WeTeach se base sur une structure horizontale non hiérarchique mettant en avant le modèle de la production à la demande, fondée sur la foule faisant référence à une économie collaborative et de partage où ses acteurs « étudiants » peuvent intervenir sur les deux niveaux (étudier ou enseigner) réunis en communauté partageant les mêmes intérêts, en d’autres termes WeTeach a *uberisé* les cours de soutien. WeTeach par sa position de médiateur interfère dans la relation enseignant/apprenant en fixant les prix et en soutirant des commissions comme le dicte le business model suivi, elle met aussi en avant les relations humaines, notamment l’entraide et la confiance, point très important auquel le service veille à protéger en mettant en place des systèmes de contrôles, de rating, de commentaires et bien sûr de régulation externe en ne sélectionnant que les meilleurs candidats pour accéder à la plateforme.

**Tableau 3.1.2 : Grille tarifaire WeTeach.**

Offre	nombre de séances	mode	prix TTC
séance unique	1	visio-conférence	1 000,00 DZD
Packs	2	visio-conférence	1 950,00 DZD
	3	visio-conférence	2 900,00 DZD
	4	visio-conférence	3 800,00 DZD
	5	visio-conférence	4 400,00 DZD
	6	visio-conférence	5 000,00 DZD

- Source : « Document interne WeTeach » -

# **CONCLUSION GENERALE**

### Conclusion générale :

Il est assez clair que vouloir chercher le rôle que joue l'innovation de rupture dans la conception d'un schéma collaboratif est assez complexe, du fait de la difficulté à mesurer l'innovation ou à la quantifier; mais le fait est que la corrélation existe et que l'on ne peut clairement pas adopter une stratégie d'uberisation sans que la rupture du marché n'ait joué un rôle majeur. L'économie collaborative, est, avec l'intelligence artificielle et le *big data*, l'un des ingrédients clés d'une révolution, car oui, nous y sommes, à la troisième révolution, qui est très différente des deux premières (la révolution néolithique et industrielle pour mémoire) car nous n'avons pas choisi de l'adopter, c'est elle qui s'est imposée à nous.

En regardant à côté de nous, nous voyons plusieurs secteurs changer de schémas, s'uberiser et redéfinir leurs chaînes de valeur, les études montrent que c'est inévitable, qu'il n'y aura plus d'économies classiques qui tiennent; tant il va de soi qu'il vaut mieux tenir le taureau par les cornes, il serait donc judicieux d'anticiper cette situation et d'être le premier à en maîtriser l'usage. Les théories détaillées dans les deux premiers chapitres montrent, sans contestation aucune, que le rôle de la rupture est centrale dans le développement d'une idée relative à une économie collaborative, nous parlons ici de rupture par le marché, car, exécutée à son degré le plus pur, est la seule forme qui permet de démarrer d'un marché de départ et d'en changer les codes, afin de développer une autre structure, innovante et créative, basée sur la collaboration de tous les acteurs.

Les difficultés rencontrées une fois la *stratup* créée sont multiples; l'idée toute faite de l'entreprenariat est erronée, le manque de moyen fait que toutes les démarches que nous entamons sont difficiles à accomplir; Il est vrai que nous avons énormément appris et engendré de l'expérience sur le terrain ; mais, étant seuls et livrés à nous-mêmes, il nous est impossible d'avancer dans nos travaux rapidement. De plus, nous avons eu du mal à conjuguer l'aspect théorique qui tourne autour de l'innovation à l'aspect pratique, c'était donc assez complexe de dégager du contenu fiable pour nos travaux de recherches. Toujours est-il que toute expérience est bonne à prendre et que nous ne regrettons pas notre choix, bien au contraire; pour rappel, notre problématique tournait autour du rôle qu'a l'innovation de rupture par le marché dans la conception d'un business model collaboratif et si ce dernier était l'élément déclencheur du processus; les résultats que nous avons obtenus montrent sans conteste que l'innovation radicale est l'élément déclencheur de tout procédé collaboratif visant à casser un marché déjà établi (en général un marché dans les services); WeTeach en est la preuve vivante; l'idée de départ se base essentiellement sur une idée de rupture imprégnée du principe que tout service peut s'uberiser. En conclusion, nous pouvons, de manière formelle émettre la conjecture suivante : Aucune économie collaborative ne naît sans un marché déjà établi au préalable, on obtient alors à travers l'innovation de rupture par le marché un nouveau schéma, basé sur la collaboration de toutes les parties prenantes, et ce pour geler la concurrence mise en place au niveau du marché mère.

Ainsi, la première hypothèse, qui dit que l'innovation radicale intervient de manière continue dans chaque phase du développement du business model collaboratif n'est pas validée, au travers de l'étude de marché que nous avons effectué ainsi que la proposition d'offre (offre qui est en relation directe avec une économie collaborative), nous avons constaté que son intervention (l'innovation de rupture par le marché) ne se fait qu'à la conception et même au début lors de la mise en place de l'idée d'un tel business model, en outre l'innovation est certes un phénomène qui doit intervenir de manière continue, mais on parle ici d'innovation incrémentale, qui est faible et ne change pas radicalement le business model ou l'offre d'une entreprise.

Quant à la deuxième hypothèse, celle qui traite du degré de l'innovation qui a une relation négative avec le degré d'évolution du modèle collaboratif, nous pouvons aisément la confirmer, car, on le constate de manière évidente grâce au schéma que nous avons pensé pour WeTeach, la radicalité de l'innovation fut forte au début du processus de captation d'une idée et d'un modèle pour la concrétiser, à ce niveau, théorique, du processus de création d'un business model, l'innovation radicale était reine; mais une fois que le procédé est mis en place, une fois que les consommateurs adhèrent et acceptent l'idée, il ne sera plus question d'innovation mais de stratégie innovante. Nous pouvons ainsi valider cette deuxième hypothèse.

Pour mettre en place une économie collaborative forte, il faut faire preuve de patience, changer radicalement la manière de consommer n'est pas chose aisée, il faut donc éduquer les consommateurs, les aider et les sensibiliser, on le voit, le bouche à oreille est décisif dans cette étape, une fois que les premiers éléments sont bien paramétrés, l'idée prendra forme, et la rupture grandira, deviendra une habitude et atteindra la saturation par la suite; cela pose donc un autre questionnement, à savoir si ce phénomène n'est pas cyclique, si, dans un hypothétique cas où bon nombre de marchés vont adopter le modèle collaboratif, il y aurait certainement une saturation, une lassitude de la part des partenaires, à ce moment peut être que l'innovation de rupture deviendra une nouvelle fois la seule issue, mais dans ce cas précis détruira l'économie collaborative. Mais pour quel schéma ? Quel est ce nouveau modèle, qui, à terme, mettra fin à la révolution collaborative ? Ces idées lancent de nouvelles perspectives qui restent un objet intéressant pour poursuivre le travail que nous avons mené.

## Bibliographie :

### Ouvrages :

1. CHRISTENSEN (C), EYRING (H), *The Innovative University: Changing the DNA of Higher Education from the Inside Out*, San Francisco: Jossey-Bass, 2011
2. CHRISTENSEN (C), GROSSMAN (J). et HWANG (J), *The Innovator's Prescription - A Disruptive Solution for Health Care*, McGraw-Hill, 2009
3. CHRISTENSEN (C), RAYNOR (M), *The Innovator's Solution*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 2003.
4. CHRISTENSEN (C), *The innovator's dilemma : When new technologies cause great firms to fail*; 1997
5. DECROP (A), *La consommation collaborative, Enjeux et défis de la nouvelle société du partage*, éditions deboech superieur
6. DE NANTEUIL (M) & ZUNE (M), « *Économie collaborative et (in) justice sociale* », *Revue Française de Socio-Économie*, n° 17, février 2016
7. DUTHOIT (A), *le petit manuel d'économie collaborative à l'usage des entreprises*, édition eyrolles, 2015, p16
8. GOTTELAND (D), HOAN (C), *Développer un nouveau produit (Méthodes et outils)*, Pearson Education, Paris, 2005,
9. GUELLEC (D), *Croissance, emploi et développement*, 2013
10. HAGIU (A) & ROTHMAN (S), "Network Effects Aren't Enough", *Harvard Business Review* 2016, 94 (4), 65-71,
11. HUZ (T), AUCKENTHALER (B), DUCATTE (J-C), *Réinventer l'innovation*, Éditions Liaisons, 1997.
12. JOURDAIN (L), LECLERCQ (M), MILLERAND (A), *Economie collaborative & Droit, Les clés pour comprendre*, éditions fyp collection présence hing
13. KOTLER (P), KELLER (K), MANCEAU (D) et DUBOIS (B) : *Marketing Management*, édition nouveaux horizons, 15<sup>ème</sup>, 2015
14. LOUYAT (G) & HERMEL (L), *Innovation dans les services*, Afnor, 2008.
15. PICHERE (P), FEYS (B), *La Stratégie Océan Bleu; L'outil de référence pour s'affranchir de la concurrence*;

16. ROCHET (J.C), TIROLE (J), « *Platform Competition in Two-Sided Markets* », Journal of the European Economic Association, Juin 2003
17. SARAZIN (B), *INNOVATION DE RUPTURE, Guide pour disrupter votre marché*; Ed EMS
28. TANEJA (H), *Why Startups Are More Successful than Ever at Unbundling Incumbents*, Harvard Business Review (18 juin 2015),

### ***Revues et rapports :***

1. EINAV (L), FARRONATO (C) & LEVIN, *Peer-to-Peer Markets*, Annual Review of Economics 8, 615-35
2. BARNEY (J), Typologie des innovations, Revue française de gestion, Janvier-Février 1980.

### ***Site web :***

1. <https://fr.wikipedia.org/wiki/Airbnb>
2. <https://fr.wikipedia.org/wiki/Uber>
3. <https://www.jeunefrique.com/560363/economie/start-up-de-la-semaine-yassir-lapplication-mobile-qui-veut-uberiser-le-transport-en-algerie/>
4. [https://smartbe.be/wp-content/uploads/2018/08/07-2018Eco\\_collaborative.pdf](https://smartbe.be/wp-content/uploads/2018/08/07-2018Eco_collaborative.pdf)
5. [https://www.renaissancenumerique.org/system/attach\\_files/files/000/000/136/original/Note\\_decryptage\\_Platforme\\_RN\\_%281%29.pdf?1508510854](https://www.renaissancenumerique.org/system/attach_files/files/000/000/136/original/Note_decryptage_Platforme_RN_%281%29.pdf?1508510854)
6. <https://www.cocolabs.io/fr/marketplaces-collaboratives-le-paradoxe-de-loeuf-et-de-la-poule/>
7. <https://www.wizaplace.com/fr/business-model-marketplace/>
8. [https://www.renaissancenumerique.org/system/attach\\_files/files/000/000/136/original/Note\\_decryptage\\_Platforme\\_RN\\_%281%29.pdf?1508510854](https://www.renaissancenumerique.org/system/attach_files/files/000/000/136/original/Note_decryptage_Platforme_RN_%281%29.pdf?1508510854)
9. <https://hbr.org/2015/06/why-startups-are-more-successful-than-ever-at-unbundling-incumbents>
10. <https://hbr.org/2016/04/network-effects-arent-enough>
11. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/innovation/43196>
12. <https://adrianabuzdugan.files.wordpress.com/2011/01/tema-3-2011.pdf>
13. <https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/Gscdepot/paf1010/18/M12.pdf>
14. <https://www.marketing-etudiant.fr/cours/p/prix-psychologique.php#:~:text=D%C3%A9finition%20du%20prix%20psychologique,produit%20ou%20un%20service%20donn%C3%A9>
15. [https://www.mesrs.dz/fr\\_FR/accueil/-/journal\\_content/56/21525/52816](https://www.mesrs.dz/fr_FR/accueil/-/journal_content/56/21525/52816)
16. <http://www.education.gov.dz/fr/>
17. <https://www.mesrs.dz/fr/ecoles-nationales>

## Annexes :

### Page 80, Liste des écoles supérieures en Algérie.

#### Région Ouest

1. Ecole Nationale Polytechnique d'Oran - Maurice Audin
2. Ecole Supérieure d'Informatique (Sidi Bel Abbès)- 08 Mai 1945
3. Ecole Supérieure des Sciences Appliquées de Tlemcen ex EP ST Tlemcen
4. Ecole Supérieure de Management de Tlemcen ex EPSECG Tlemcen
5. Ecole Supérieure d'Economie d'Oran ex EPSECG Oran
6. Ecole Supérieure en Génie Electrique et Energétique d'Oran ex EP ST Oran
7. Ecole Supérieure Agronomique de Mostaganem ex EP SNV Mostaganem
8. Ecole Supérieure des sciences Biologiques d'Oran ex EP SNV Oran

#### Région Centre

1. Ecole Nationale Polytechnique
2. Ecole nationale supérieure d'hydraulique - Arbaoui Abdellah
3. Ecole nationale supérieure des travaux publics - Francis Jeanson
4. Ecole nationale supérieure vétérinaire - Rabie Bouchama
5. Ecole Polytechnique d'architecture et d'Urbanisme-Hocine Aït Ahmed
6. Ecole nationale supérieure agronomique- Khalef Abdellah alias Kasdi Merbah
7. Ecole des hautes études commerciales
8. Ecole nationale supérieure d'informatique
9. Ecole nationale supérieure en statistique et en économie appliquée
10. Ecole Supérieure de Commerce-Mouloud Kacem Naït Belkacem
11. Ecole nationale supérieure des sciences de la mer et de l'aménagement du littoral
12. Ecole nationale supérieure de management
13. Ecole Nationale Supérieure de Technologie
14. Ecole nationale supérieure de journalisme et des sciences de l'information
15. Ecole Nationale Supérieure des sciences politiques
16. Ecole Supérieure des Sciences de l'Aliment et des Industries Agroalimentaires d'Alger ex EP SNV Alger
17. Ecole Supérieure des Sciences appliquées d'Alger ex EP ST Alger

#### Région Est

1. Ecole nationale supérieure des mines et de la métallurgie - Amar Laskri
2. Ecole Nationale Polytechnique de Constantine- Malek Bennabi
3. Ecole Nationale Supérieure de Biotechnologie de Constantine - Tewfik Khaznadar
4. Ecole Supérieure des Sciences de Gestion de Annaba ex - EPSECG Annaba
5. Ecole Supérieure des Technologies Industrielles de Annaba ex EP ST Annaba
6. Ecole Supérieure de Comptabilité et de Finance de Constantine ex EPSECG Constantine

## Page 87, Coût fixes.

Libellé	montant
<b>CNRC &amp; Co</b>	
recherche dénomination	
frais d'immatriculation 1st	
abonnement et communication BOAL	
comptes sociaux annuels	
Divers (base de données, NAE,...)	
<b>Salaire et prime</b>	
Equipe Management / Marketing	1
Equipe DevOps	1
Equipe Force de Vente & CX	1
salaires nets	120 000,00 DZD
<b>Cotisations</b>	
CNAS	42 000,00 DZD
CASNOS	
<b>Impôts</b>	
IRG Salaires	29 500,00 DZD
CNAS 5%	33 380,00 DZD
IFU 5%	33 380,00 DZD
IRG/TAP	3 037,58 DZD
TVA 9%	15 021,00 DZD
Impôt RC, taxe et timbre	
<b>communication et événement</b>	
carte visite	
Prospectus	
Publicité	11 500,00 DZD
<b>Assurance</b>	
assurance RCPRO	
assurance multirisques	
<b>location locaux</b>	
Siège	8 000,00 DZD
<b>Honoraire</b>	
Honoraire Notaire	
Honoraire CAC	
Honoraire Comptable	18 000,00 DZD
<b>téléphonie, énergie &amp; co.</b>	
téléphone mobile	3 000,00 DZD
connexion internet	2 000,00 DZD
Electricité	1 000,00 DZD
eau & gaz	500,00 DZD
<b>Website</b>	
hébergement du saas	
nom de domaine	

**Page 87, Chiffres relatifs à l'activité ( CA, coût total, coût fixe, nombre de séances).**

Nombre de séances	Coût total	Chiffre d'affaire	coûts fixes	coûts variables
0	300 000,00 DZD	0,00 DZD	300 000,00 DZD	0,00 DZD
63	356 259,00 DZD	63 000,00 DZD	300 000,00 DZD	56 259,00 DZD
63	356 259,00 DZD	67 500,00 DZD	300 000,00 DZD	56 259,00 DZD
63	356 259,00 DZD	67 500,00 DZD	300 000,00 DZD	56 259,00 DZD
80	371 440,00 DZD	79 500,00 DZD	300 000,00 DZD	71 440,00 DZD
110	398 230,00 DZD	79 500,00 DZD	300 000,00 DZD	98 230,00 DZD
199	477 707,00 DZD	241 500,00 DZD	300 000,00 DZD	177 707,00 DZD
351	613 443,00 DZD	469 500,00 DZD	300 000,00 DZD	313 443,00 DZD
503	749 179,00 DZD	697 500,00 DZD	300 000,00 DZD	449 179,00 DZD
504	750 072,00 DZD	697 500,00 DZD	300 000,00 DZD	450 072,00 DZD
602	837 586,00 DZD	834 500,00 DZD	300 000,00 DZD	537 586,00 DZD
724	946 532,00 DZD	1 002 500,00 DZD	300 000,00 DZD	646 532,00 DZD
870	1 076 910,00 DZD	1 203 500,00 DZD	300 000,00 DZD	776 910,00 DZD
1043	1 231 399,00 DZD	1 442 500,00 DZD	300 000,00 DZD	931 399,00 DZD
1249	1 415 357,00 DZD	1 727 000,00 DZD	300 000,00 DZD	1 115 357,00 DZD
1500	1 639 500,00 DZD	2 072 500,00 DZD	300 000,00 DZD	1 339 500,00 DZD
1500	1 639 500,00 DZD	2 072 500,00 DZD	300 000,00 DZD	1 339 500,00 DZD
1500	1 639 500,00 DZD	2 072 500,00 DZD	300 000,00 DZD	1 339 500,00 DZD
1797	1 904 721,00 DZD	2 482 500,00 DZD	300 000,00 DZD	1 604 721,00 DZD
2157	2 226 201,00 DZD	2 978 500,00 DZD	300 000,00 DZD	1 926 201,00 DZD
2588	2 611 084,00 DZD	3 573 500,00 DZD	300 000,00 DZD	2 311 084,00 DZD
3106	3 073 658,00 DZD	4 287 500,00 DZD	300 000,00 DZD	2 773 658,00 DZD
3106	3 073 658,00 DZD	4 287 500,00 DZD	300 000,00 DZD	2 773 658,00 DZD
3258	3 209 394,00 DZD	4 497 000,00 DZD	300 000,00 DZD	2 909 394,00 DZD
3418	3 352 274,00 DZD	4 718 000,00 DZD	300 000,00 DZD	3 052 274,00 DZD
3584	3 500 512,00 DZD	4 947 000,00 DZD	300 000,00 DZD	3 200 512,00 DZD
3759	3 656 787,00 DZD	5 188 500,00 DZD	300 000,00 DZD	3 356 787,00 DZD
3945	3 822 885,00 DZD	5 444 500,00 DZD	300 000,00 DZD	3 522 885,00 DZD
4138	3 995 234,00 DZD	5 711 500,00 DZD	300 000,00 DZD	3 695 234,00 DZD
4190	4 041 670,00 DZD	5 711 500,00 DZD	300 000,00 DZD	3 741 670,00 DZD
4200	4 050 600,00 DZD	5 711 500,00 DZD	300 000,00 DZD	3 750 600,00 DZD
4341	4 176 513,00 DZD	5 991 000,00 DZD	300 000,00 DZD	3 876 513,00 DZD
4552	4 364 936,00 DZD	6 282 000,00 DZD	300 000,00 DZD	4 064 936,00 DZD
4776	4 564 968,00 DZD	6 591 000,00 DZD	300 000,00 DZD	4 264 968,00 DZD
5010	4 773 930,00 DZD	6 913 500,00 DZD	300 000,00 DZD	4 473 930,00 DZD

# **Table des matières :**

## **INTRODUCTION GENERALE.....8**

### **Chapitre 1 : économie collaborative et plateformes multiface.**

#### **Introduction.....10**

#### **Section 1 : L'économie collaborative.**

Introduction.....	11
1. Les précurseurs de l'économie collaborative.....	11
2. Définition de l'économie collaborative.....	12
2.1. Définition.....	12
2.2. Les principes fondateurs de l'économie collaborative.....	13
2.3. Les caractéristiques de l'économie collaborative.....	14
3. Les acteurs de la consommation collaborative.....	14
3.1. Les pairs.....	14
3.2. Les plateformes.....	15
4. Les facteurs clés expliquant le succès de l'économie collaborative...	16
5. La place de la consommation collaboration dans les rapports entre les acteurs économiques.....	18
Conclusion.....	20

#### **Section 2 : Les plateformes multiface, un modèle de l'économie collaborative.**

Introduction.....	21
1. Généralités sur les plateformes numériques multiface.....	21
1.1. Définition.....	21
1.2. Les grands principes des plateformes multiface.....	21
1.3. Les effets externes.....	23
2. Stratégies des plateformes multiface.....	24
3. Le Business model des plateformes multiface.....	26
3.1. Définition.....	26
3.2. Les types de business model multiface.....	26
4. Les marchés multiface.....	28
4.1. Définition.....	28
4.2. Caractéristiques des marchés biface.....	29
4.3. Impacts économiques.....	30
Conclusion.....	33

#### **Conclusion.....34**

## **Chapitre II : L'innovation de rupture comme moteur de la révolution collaborative**

### **Introduction.....35**

#### **Section 1 : Innovation de rupture et typologie.**

1. Généralités.....	36
1.1 Définitions.....	36
a. Les raisons qui poussent à innover.....	36
b. Le degré d'originalité et de complexité du concept.....	37
1.2. L'enjeu de l'innovation pour l'entreprise.....	39
a. Facteurs propices à l'innovation.....	39
b. Synthèse et conclusion.....	40
1.3. Typologie de l'innovation de rupture.....	41
2. Innovation de rupture.....	43
3. Typologie de l'innovation de rupture.....	44
3.1. L'innovation de sens.....	44
3.2. La rupture « nouveau marché ».....	44
3.3. La rupture par le bas.....	45
Conclusion.....	46

#### **Section 2 : De la rupture à la disruption.**

Introduction.....	47
1. Effet de la rupture sur les concurrents.....	47
1.1. Mise en place d'un marché disrupté.....	49
a. Distinction entre rupture et disruption.....	49
b. Réaction des concurrents face à un marché disrupté.....	50
2. La stratégie <i>Ocean bleu</i> .....	52
2.1. Définition du model.....	52
2.2. Océans rouges Vs Océans bleus.....	53
2.3. Changer d'océan grâce à l'innovation-valeur.....	55
Conclusion.....	55

### **Conclusion.....56**

## **Chapitre III : L'innovation de rupture comme moteur de la révolution collaborative**

<b><u>Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil</u></b> .....	<b>58</b>
1. Présentation de la startup weteach.....	58
2. Origine de la startup.....	58
2.1. Market validation.....	58
Conclusion.....	60
<b><u>Section 2 : Processus de création de valeur</u></b> .....	<b>61</b>
1. Etude de marché.....	63
1.1. Fixation du nombre optimal d'étudiants par groupe.....	64
1.2. Test d'indépendance entre le nombre d'élève et la satisfaction....	65
1.3. Fixer le couple prix/durée optimal.....	68
2. Segmentation, ciblage et positionnement.....	80
2.1. Segmentation du marché.....	80
2.2. Ciblage.....	83
2.3. Positionnement.....	83
3. Le mix marketing (4Ps).....	85
3.1. Le produit.....	85
3.2. Le prix.....	87
3.3. La communication.....	90
3.4. La distribution.....	93
4. Matrice S.W.O.T.....	94
5. Business model canvas.....	95
Conclusion de la partie pratique.....	96
Conclusion.....	97
<b>CONCLUSION GENERALE</b> .....	<b>100</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>102</b>
<b>ANNEXES</b> .....	<b>105</b>