

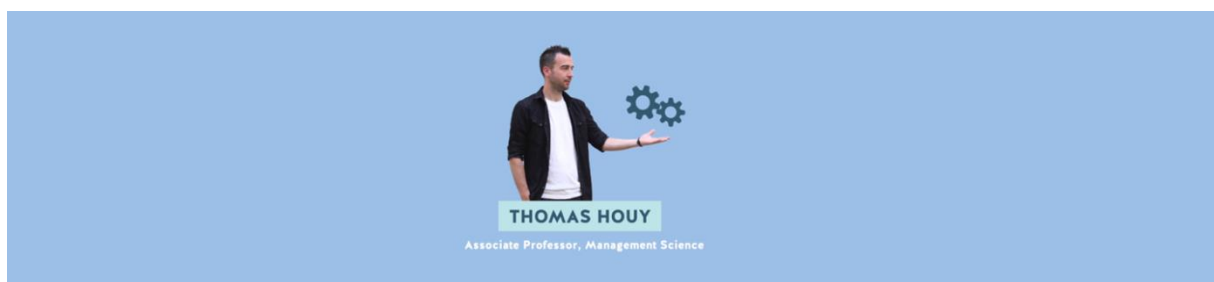


# **MOOC**

## **INNOVER ET ENTREPRENDRE DANS UN MONDE NUMERIQUE**

### **Chapitre : Le nouveau contexte entrepreneurial**

Module conçu par le Pr. Thomas Houy



## **Introduction**

La start-up Booking.com est un exemple emblématique de ce qui est en train de se produire dans l'écosystème entrepreneurial. En quelques années et en fondant sa proposition de valeur exclusivement sur internet, cette entreprise a réussi à devenir un acteur incontournable du secteur de l'hôtellerie. Alors que ce secteur d'activité était historiquement préempté par des grands groupes caractérisés par la détention d'actifs lourds, le nouvel entrant est arrivé par le numérique, sans aucun autre actif que son site internet.

Comment les entreprises du numérique peuvent-elles ainsi réussir à conquérir des secteurs d'activité entiers en un temps record ? Cette question ne trouve pas de réponse simple. Néanmoins, il est possible de rendre compte de plusieurs phénomènes qui changent la donne de l'entrepreneuriat numérique.

## **Un nouveau modèle**

Créer une start-up internet n'a jamais été aussi facile : les coûts d'infrastructure ne cessent de baisser. La plupart des prestations auxquelles il est nécessaire de recourir pour fonder et gérer une entreprise sont désormais accessibles sous la forme de solutions en Software as a Service (SaaS). Enfin, l'accès au capital reste relativement ouvert. Et pour les entreprises hardware, les objets se commoditisent.

Ainsi, davantage de personnes se dirigent vers l'entrepreneuriat digital, ce qui a pour effet de multiplier les menaces pour l'ensemble des entreprises traditionnelles en place. Aujourd'hui, la SNCF doit par exemple faire face à un nombre croissant de start-ups dont la proposition de valeur est de transporter des personnes en besoin de mobilité. Plus d'une centaine de start-ups existent aujourd'hui sur les segments du covoiturage, des véhicules de tourisme avec chauffeur, de la location de voiture entre particulier ou encore du transport collectif de personnes. Chacune d'entre elles, au premier rang desquelles BlaBlaCar, représente une menace pour la SNCF.

Le niveau de protection des grands groupes s'est par ailleurs affaibli avec l'émergence des mécaniques de l'attention, au cœur de l'économie sur internet. L'audience sur internet offre une meilleure protection que celle des brevets. Elle est ainsi recherchée, non seulement parce qu'elle

est à l'origine de la valorisation des start-ups, mais aussi parce qu'elle crée des monopoles incontestables. L'audience permet aux nouveaux entrants de bénéficier d'effets réseaux. À titre d'exemple, beaucoup d'entreprises Over The Top (OTT) et d'acteurs forts des télécommunications ont tenté de reproduire le service de Whatsapp, pour déloger cette start-up de sa situation de leader sur le marché de la messagerie instantanée. Mais ces tentatives ont toujours échoué car la start-up avait acquis une audience qui la protégeait. La seule manière d'acquérir son audience n'a pas été de créer un service concurrent mais de la racheter. 22 milliards par Facebook dans le cas d'espèce.

### **Une figure plus radicale**

La conquête des start-ups s'accompagne par ailleurs d'une forme prononcée de radicalité. Les investisseurs, les incubateurs et les fondateurs de start-ups promeuvent désormais l'image d'un entrepreneur de plus en plus "hacker". Ils encouragent les propositions de valeur disruptives. La mission qu'ils s'attribuent est de changer le monde. Ils n'envisagent plus les barrières à l'entrée existantes comme des obstacles mais comme des opportunités. Cette transformation radicale est même terminologique : le terme "marketing" a été remplacé par celui de "growth hacking". N'oublions pas que la devise des développeurs de Facebook a longtemps été « Move fast and break things ». Par ailleurs, nous pouvons remarquer que le protocole Bitcoin et Uber font l'objet d'investissements massifs de la part d'investisseurs influents dans la Silicon Valley, ce qui traduit une aversion faible pour les projets risqués.

### **Le client au centre**

Le « nouveau contexte entrepreneurial » remet le client au centre du jeu. Pour le comprendre, revenons sur l'exemple de Booking.com :

La start-up s'est adressée initialement aux hôtels en leur proposant de prendre une place sur sa plateforme, de manière à augmenter leur taux de remplissage. Dans un monde où les clients téléphonaient encore aux hôtels pour savoir s'il leur restait des chambres, la proposition de Booking ne paraissait pas menaçante.

Mais avec l'évolution des usages en ligne, rapidement, plus personne n'a continué à téléphoner aux hôtels. Chacun d'entre nous a rapidement migré vers les plateformes de réservation en ligne, de manière à avoir

accès, en un clic, à tous les hôtels d'une région, en fonction de leur disponibilité et de leur prix.

Pour les hôtels, la conséquence de ce changement d'usage a été de leur faire perdre le contact avec leurs clients. C'est en effet désormais Booking qui est l'interlocuteur direct des clients. Et, en ayant l'accès aux clients, Booking peut asservir toute la chaîne de valeur en amont. Alors que les hôteliers ont initialement signé avec Booking en le considérant comme un prestataire, ce sont eux qui désormais sont devenus les prestataires de Booking.

Cette leçon vaut sur tous les marchés. Toutes les start-ups qui réussiront à obtenir le lien avec le client seront inévitablement en position dominante et seront en capacité de dicter leurs conditions à l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur.

Le tout, pour un gain tangible pour le client.