

Gaëtan de Sainte Marie  
Antoine Pivot

Préface de Frédéric Mazella, PDG de BlaBlaCar

# Ensemble on va plus loin



Inspirez-vous de l'économie  
collaborative pour réussir

**DINOSAURES OU FOURMIS :  
QUEL DESTIN SE CHOISIT LA FRANCE ?**

A L I S I O

## Préface par Frédéric Mazzella

Depuis plusieurs siècles, éclairés par les écrits de Thomas Hobbs<sup>1</sup> et de Jean-Jacques Rousseau<sup>2</sup>, nous avons pris conscience que nous avons davantage à gagner d'une collaboration avec nos pairs plutôt que d'une lutte primitive et acharnée des uns contre les autres. La logique du « contrat social », fondement de notre civilisation, se retrouve aujourd'hui dans l'économie collaborative. Celle-ci rassemble des particuliers et leurs actifs sous-utilisés pour un partage ou un échange mutuellement bénéfiques. Face aux avantages qui en résultent, les utilisateurs sont prêts à repenser leurs appréhensions, à baisser leurs barrières, à faire confiance à des inconnus, à partager des biens mais aussi, et peut-être surtout,

---

1. Philosophe anglais (1588-1679).

2. Écrivain, philosophe et musicien genevois francophone (1712-1778).

## Ensemble on va plus loin

des expériences ; à voir le monde autrement. On craignait une société individualiste et une digitalisation déshumanisante ? À cela nous répondons, au contraire, par le partage !

Ce changement de paradigme est d'autant plus pertinent que, contrairement au siècle passé, siècle de l'abondance présumée, nous sommes aujourd'hui pleinement conscients des limites de nos ressources, et donc de la nécessité d'optimiser leur utilisation en repensant la production des biens, et la consommation. BlaBlaCar, leader mondial du covoiturage longue distance, est justement né du postulat qu'un gâchis inouï existait sur les routes, la majorité des voitures roulant quasiment à vide alors que nous sommes confrontés à des enjeux de pollution, de congestion, et à une demande croissante pour des solutions de mobilité abordables.

La genèse de BlaBlaCar remonte à Noël 2003, lorsque je devais retourner en Vendée depuis Paris pour y passer les fêtes en famille. Tous les trains étaient complets. Ma sœur, qui habitait alors à Rouen, m'a proposé de passer par Paris pour me prendre en voiture. Lors de ce trajet, j'ai remarqué que la majorité des véhicules étaient quasi vides alors que le train, que l'on pouvait apercevoir sur la route, était plein. C'est alors que j'ai réalisé qu'il y avait bien des places pour aller en Vendée, mais elles étaient dans les voitures vides

et non dans les trains pleins ! Il fallait utiliser des outils technologiques pour mettre en relation les conducteurs avec de futurs passagers souhaitant faire le même trajet, et partager les frais associés (essence et péages, notamment). Une dizaine d'années plus tard, BlaBlaCar rassemble la plus grande communauté au monde de covoiturage longue distance, avec plus de 20 millions de membres dans 19 pays – du Mexique à l'Inde, en passant par l'Europe, la Turquie ou encore la Russie. Les conducteurs économisent sur leurs frais de déplacements et ne font plus de longs trajets en solitaire, et les passagers ont accès à une nouvelle alternative de transport pratique, conviviale, et abordable, même à la dernière minute. De cette optimisation de nos ressources résulte une nouvelle conception de nos déplacements accessible, porteuse de liens sociaux et d'impacts environnementaux vertueux.

Il aura fallu cinq ans pour que BlaBlaCar obtienne le premier million de membres, et atteigne ainsi la liquidité entre l'offre et la demande de trajets permettant une croissance virale. Cinq années durant lesquelles nous avons testé de nombreuses stratégies, et appris ce qui constitue aujourd'hui les fondements de notre activité ; des enseignements qui peuvent raisonner au-delà de notre secteur : 1) créer la confiance pour libérer le potentiel du partage à grande échelle ; 2) choisir le bon business

Ensemble on va plus loin

model pour pérenniser l'activité ; 3) penser le produit par l'usage et rester proche de ses utilisateurs ; 4) créer un environnement de travail porteur d'innovation.

(...)

## Avant-propos

« Ce n'est pas une crise mais un changement de monde auquel nous assistons. » Ces mots prononcés par Michel Serres<sup>1</sup>, en 2012, à la suite de la publication de son ouvrage, *Petite Poucette*<sup>2</sup>, résonnent plus que jamais avec la montée en puissance de l'économie collaborative.

Qui aurait par exemple imaginé, il y a deux ans, qu'Uber bouleverserait le marché le plus installé de France, celui des taxis ? Qui aurait imaginé l'immense succès de Vélib' ? Puis d'Autolib' ? Qui aurait pu penser, il y a deux ans, organiser ses prochaines vacances en louant une maison à un inconnu, une voiture à un autre inconnu et profiter d'une visite privée d'un lieu choisi menée par un troisième inconnu ?

---

1. Philosophe, historien des Sciences et homme de lettres.

2. Le Pommier, 2012.

L'économie collaborative est le fer de lance d'un monde en plein changement, où la manière traditionnelle d'entreprendre est chaque jour plus contestée et où notre façon de vivre en société est appelée à une profonde remise en question.

Le monde change, et c'est en France que l'économie collaborative trouve le terreau le plus fertile à son expression, probablement parce que le modèle traditionnel français d'entreprise est celui qui laisse le plus place à la contestation. Autrement dit, dans l'Hexagone, la lourdeur de certaines entreprises offre à autant d'entrepreneurs en herbe, libérés de tout complexe, de très nombreuses opportunités de réinventer des secteurs d'activité ayant oublié de se remettre en question.

C'est de cette observation qu'est né cet ouvrage : cette révolution du monde entrepreneurial est nécessairement riche d'enseignements puisqu'elle nous prouve qu'il existe d'autres façons d'entreprendre, d'autres modèles et d'autres économies à inventer. C'est une nouvelle porte qui s'ouvre et sans aucun doute, une chance pour l'économie mondiale.

Ce livre analyse les changements en cours, en se focalisant sur l'économie collaborative, si prompt à renouveler nos manières de voir l'entreprise, si prompt à sortir du cadre et à penser les choses autrement. Que faut-il en apprendre ? Quelle place pour l'économie traditionnelle face à l'économie

## Avant-propos

collaborative ? Quel monde cela annonce-t-il ? Quels trucs et astuces pour les dirigeants et entrepreneurs d'aujourd'hui ? Voici quelques-unes des questions que nous vous proposons d'aborder.



## Introduction

### *Le monde change, les entreprises aussi*

Lorsque l'on voyage dans la Silicon Valley et que l'on a la chance de découvrir le fascinant siège de Facebook, on peut apercevoir une phrase qui trône bien en vue dans les locaux du géant des réseaux sociaux : *“You are a product of your environment, surround yourself with the best.”*<sup>1</sup> Cette phrase résume bien l'esprit de la nouvelle vague d'entrepreneurs : l'entreprise de demain ne se joue plus entre quatre murs mais à une échelle plus grande, au cœur d'un environnement, ou plutôt d'un écosystème qui nourrit chacun de ses membres.

C'est tout à fait l'esprit de l'adjectif qui qualifie cette nouvelle économie : collaborative, par nature.

---

1. « Vous êtes le produit de votre environnement, sachez donc vous entourer du meilleur. »

## Ensemble on va plus loin

Elle n'est pas seulement ouverte sur l'extérieur, elle est la synthèse de cette matière extraordinaire que constituent :

- les besoins des clients ;
- les exigences nouvelles et inédites des citoyens ;
- les volontés d'épanouissement des salariés ;
- l'histoire et la culture managériale du dirigeant ;
- les spécificités des fournisseurs et du marché ;
- etc.

Chaque partie est réellement prenante de l'entreprise dans une économie collaborative, c'est-à-dire que chacune d'elles a intérêt à sa pérennité et à la réussite de son projet.

C'est ainsi qu'elle se finance sur des plates-formes collaboratives (Kickstarter, Ulule, KisskissBankbank et d'autres), obtient des prêts auprès de particuliers (Prêt d'union, FriendsClear...), construit sa notoriété sur des réseaux sociaux (Facebook, Twitter...), fait intervenir ses clients et fournisseurs mais aussi des citoyens dans la conception de son offre (MyStarbucksIdea, Idee.Paris.fr) et ainsi de suite. Chaque étape de sa construction est ouverte au plus grand monde afin d'élaborer un produit ou un service qui s'intègre parfaitement dans son environnement.

### *Fourmis plutôt que dinosaures*

Si l'on regarde l'évolution des espèces animales, on constate facilement que celles qui ont survécu ont toutes pour point commun une forte capacité à s'adapter aux changements du monde. La comparaison la plus simple est celle des dinosaures et des fourmis, qui ont vécu à la même époque. Les premiers étaient forts, grands et puissants, mais ils n'ont pas su résister aux contraintes nouvelles que la nature changeante leur a adressées ; à l'inverse, les fourmis ont développé des comportements de groupes extrêmement puissants qui ont comblé leur petite taille et leurs apparentes faiblesses.

Aujourd'hui, les seuls reptiles vivants ont tous pour particularité d'immenses capacités d'adaptation à leur environnement : du caïman capable de jeûner plusieurs mois consécutifs au caméléon dont la peau change de couleur pour se fondre parfaitement dans la nature qui l'entoure. Mais plus que des reptiles, les entreprises doivent devenir des « colonies de fourmis », des structures sachant donner une place et une importance à chaque partie prenante pour pouvoir répondre ensemble, et le mieux possible, aux besoins des clients.

L'économie collaborative est le fer de lance d'une nouvelle voie dans laquelle l'entreprise n'est plus vue comme l'ennemi, mais comme un

outil pour permettre à chaque citoyen engagé de mener à bien ses projets, en particulier ceux à visée durable et altruiste. Cela se constate, par exemple, par le succès des espaces de travail collaboratifs, qui ne s'explique pas seulement par la possibilité de partager les frais de location, mais surtout par les opportunités d'entraide qui se créent entre plusieurs porteurs de projets aux parcours et aux compétences divers.

En France, des sociétés de coworking, comme La Cordée, proposent ainsi aux entreprises de trouver un bureau mais aussi des conseils, des échanges, des clients, des fournisseurs, etc. Cette façon de penser est logique pour une majeure partie de la nouvelle génération d'entrepreneurs, comme il est désormais logique pour de très nombreux Français de penser à chercher un produit d'occasion sur Internet et de comparer son rapport qualité/prix à un produit neuf. Le phénomène est très récent, mais ne cesse de s'amplifier à une vitesse ahurissante.

### *De nouveaux usages*

Bref, un nouveau monde se crée où les habitudes d'échange font place à d'autres, où la qualité importe plus que la nouveauté, où le partage et le conseil sont espérés à chaque relation commerciale, où l'amateur peut séduire autant que le

professionnel. Le collectif shaREvolution<sup>1</sup> a ainsi mené, en mars 2015, une étude sur ces nouveaux usages, dont voici quelques résultats :

- **92 %** des 2 000 sondés avouent avoir déjà acheté ou revendu un objet d'occasion ;
- **49 %** ont pratiqué l'hébergement chez l'habitant ;
- **47 %** ont effectué du covoiturage ;
- **33 %** ont pratiqué les circuits courts (AMAP et autres) ;
- **20 %** ont échangé des services entre particuliers.

C'est bien ce dernier chiffre qui est le plus fort : 1 sondé sur 5 a déjà loué sa voiture ou sa place de parking sur Internet, prêté sa perceuse ou son jardin, stocké les vêtements ou les meubles de quelqu'un chez lui... Autrement dit, **1 sondé sur 5 a déjà rendu, avec succès, un service traditionnellement dévolu au monde de l'entreprise !**

Si l'on va plus loin dans l'étude, on remarque que c'est le cas d'une majorité des 18-34 ans, la nouvelle génération est donc clairement adepte de

---

1. Je Partage ! Et Vous ? – Enquête sur les usages et les motivations des consommateurs de l'économie collaborative, menée par le collectif shaREvolution (Fing/OuiShare).

Ensemble on va plus loin

cette nouvelle économie. **47 % des 25-34 ans ont déjà expérimenté 4 pratiques collaboratives** différentes parmi lesquelles : hébergement chez l'habitant, vente/achat d'objets entre particuliers, échange de services, covoiturage, échange/don/location ou encore circuits courts. Il y a là bien plus qu'un effet de mode : un réel changement de monde.

*L'économie collaborative, c'est quoi ?*

Ces nouveaux usages font l'objet d'une économie que les experts qualifient de « collaborative » ou « de partage ». Mais ils sont si divers que définir simplement l'économie collaborative n'est pas chose aisée. On peut déjà dire qu'elle n'est pas un gadget ou sortie de la tête de quelques écervelés, car elle a déjà convaincu un très grand nombre de citoyens, partout dans le monde. C'est ainsi que la SNCF considère aujourd'hui BlaBlaCar comme son principal concurrent sur une proportion très importante de ses trajets.

En quelques mots, l'économie collaborative vise principalement à faciliter la construction d'échanges durables entre pairs. **Elle repose sur la construction d'une communauté dont les membres ont envie et intérêt (notamment financier) à se rendre service entre eux**, qu'il s'agisse d'un objet dont l'un n'a plus l'utilité, d'une chambre que l'autre n'utilise

pas, où d'une voiture dont le troisième n'a besoin que de temps en temps.

Pour parvenir à construire un modèle économique suffisamment rentable, l'entreprise collaborative propose de repenser la vie d'un produit ou d'un service et de s'assurer que, de sa conception à sa destruction, chaque étape a sa place dans l'écosystème dans lequel elle s'inscrit, qu'elle contribue à le nourrir et à en rendre chaque acteur réellement partie prenante. C'est pour cela qu'elle privilégie l'usage à la possession, l'utile à la mode, le simple au compliqué.

En fait, chaque insatisfaction dans la vie d'un produit ou d'un service est une opportunité de penser une nouvelle entreprise dans laquelle la collaboration (des salariés, des clients, des fournisseurs, d'un acteur à l'autre, des entreprises du secteur...) permettrait de faire mieux : plus respectueux de la nature, plus satisfaisant pour le client, plus générateur de bien-être pour les salariés, plus redistributeur de valeur, etc.

La collaboration est clairement l'élément clé de cette nouvelle économie : travaillons ensemble, imaginons ensemble, agissons ensemble, prenons-nous en main pour faire différemment et résoudre notre insatisfaction. C'est une attitude profondément entrepreneuriale, profondément collective, mais pas forcément capitalistique.

**Un exemple de collaboration réussie :  
la Ruche qui dit Oui !**

Quelques Parisiens réunis souhaitaient pouvoir acheter, à des prix intéressants, des produits fermiers directement auprès des producteurs d'Île-de-France. Leur nombre rendait aussitôt intéressant pour le producteur de se déplacer directement et régulièrement en région parisienne pour apporter à ces clients leur commande préparée à l'avance. La collaboration a ainsi résolu de nombreux problèmes ou souhaits : consommer local, de qualité, à faible prix et de façon régulière. La Ruche qui dit Oui ! est aujourd'hui une entreprise en pleine expansion qui rencontre un très vif succès. En juillet 2015, elle employait ainsi 70 personnes, réalisait 2 millions d'euros de chiffre d'affaires via une implantation dans 726 points en France, Belgique, Espagne, Allemagne, Angleterre et Italie.

*L'invention d'une nouvelle entreprise*

Pour nous, l'économie collaborative est ainsi bien plus qu'un effet de mode : elle est une nouvelle façon d'entreprendre qui va réinterroger chaque modèle économique à « l'ancienne » et sa manière de faire, celle qui consiste en une hiérarchie trop verticale, pour surveiller des femmes et des hommes en qui elle n'a pas confiance... Cette entreprise « classique » risque de ne plus se battre à armes égales avec les entreprises de



l'économie collaborative, et sera balayée si elle ne se réinvente pas rapidement.

Car l'économie collaborative est une vague de fraîcheur, non pas seulement dans le monde de l'entrepreneuriat, mais dans notre manière de vivre en société. En imposant aux entreprises de s'intéresser de très près à la satisfaction de leurs clients, elle les oblige à retisser des liens qui avaient pu disparaître entre parties prenantes et à rendre actifs des citoyens qu'elle avait autrefois placardisés. Le citoyen n'est plus consommateur mais acteur à part entière de l'économie, bientôt du social, de sa ville et demain du champ politique dans son ensemble.

Un bon exemple est le service de location de voitures entre particuliers, Drivy. Pour ceux qui sont lassés des nombreuses garanties demandées par les entreprises de location de voitures, les suppléments pour jeune conducteur, deuxième conducteur, les taxes cachées, les frais d'assurance obligatoires, etc., la location sur Drivy devient un message citoyen : certaines pratiques ne peuvent plus convenir et doivent s'adapter au client. C'est aussi ce qui se joue dans la guerre taxis *vs* Uber : l'insatisfaction trop grande du service rendu par les premiers fait le succès du second. Au Japon, où plus de 90 % de la population se dit satisfaite des services de taxis, Uber ne parvient pas à s'implanter...

### **Demain, la ville collaborative ?<sup>1</sup> L'exemple de Séoul**

La capitale de la Corée du Sud (10 millions d'habitants) s'est fixée comme objectif de devenir la « capitale du partage ». Son idée est de repenser totalement la ville en utilisant de nouvelles pratiques de coopération afin de créer une vraie communauté d'habitants. Elle travaille ainsi autour de deux grands chantiers :

- soutenir massivement les initiatives locales à l'aide d'infrastructures et d'une législation adaptées ;
- faire émerger un écosystème d'acteurs de l'économie collaborative et encourager leurs idées via des financements et des programmes d'incubation.

En quelques années, de nombreuses initiatives ont vu le jour :

- la création de bibliothèques de prêts dans les immeubles pour faciliter l'échange de livres et d'outils entre résidents ;
- la mise à disposition des bâtiments publics aux citoyens pendant les heures d'inactivité pour profiter des espaces ;
- l'ouverture d'un lieu pour centraliser tout ce qui peut être partagé dans la ville ;
- la mise en relation des différentes générations pour réduire l'isolement des personnes âgées et favoriser l'accès au logement des étudiants.

D'autres villes telles que Paris se sont également engagées dans des processus collaboratifs, avec par exemple la consultation désormais systématique

---

1. Voir Service Public 2.0, Élisabeth Lulin pour l'Institut de l'Entreprise, juillet 2013.

des Parisiens sur les grands projets d'aménagement, comme la refonte de plusieurs grandes places en 2015. Chacun peut proposer une idée et sa vision de ce que, idéalement, devraient être ces places (Nation, Bastille, Italie...).

### *Entre citoyens, et aussi entre entreprises*

Avec l'économie collaborative, le choix du consommateur devient un acte citoyen. Et ça change tout ! Un monde s'invente, entre citoyens, mais pas seulement. Les entreprises entre elles sont également des acteurs à part entière de l'économie collaborative. C'est pourquoi, dans notre définition, nous ne parlons pas de citoyens, mais de pairs. D'un individu à un autre, les exemples d'entreprises sont extrêmement nombreux : BlaBlaCar, Airbnb, Leboncoin pour citer les plus connus.

Mais de plus en plus se développent des échanges d'entreprise à entreprise, c'est le cas par exemple de PME CENTRALE (mutualisation de moyens de PME, notamment via une centrale d'achat) ou de Bird Office (location d'espaces de travail dans les entreprises). L'autre phénomène de collaboration que l'on observe entre entreprises, et qui selon nous constituera leur atout majeur dans l'avenir, est le développement progressif des alliances.

Ensemble on va plus loin

Désormais, de très nombreuses entreprises :

- achètent ensemble ;
- vendent ensemble ;
- communiquent ensemble ;
- partent à la conquête de nouveaux marchés ensemble ;
- recrutent ensemble ;
- forment ensemble ;
- partagent des savoir-faire dans l'intérêt des deux parties.

Ces entreprises en alliance sont plus fortes et plus agiles, elles sont fourmis plutôt que dinosaures, car capables de bien plus d'adaptabilité et d'agilité qu'une entreprise isolée. Ce modèle d'alliance, né d'une philosophie proche de celle de l'économie collaborative, représente l'avenir à condition que les entreprises qui s'y engagent osent faire tomber les murs anciens et ouvrir grandes leurs portes à d'autres opportunités d'entreprendre.

*Réinventer son entreprise, inventer l'entreprise de demain*

C'est bien de cela dont nous souhaitons traiter dans cet ouvrage. Engagés depuis de nombreuses années dans le monde de l'entreprise, nous avons

constaté que la peur grandit chez les dirigeants qui se sentent parfois désarçonnés quand il s'agit d'imaginer le futur de leur structure. Cette peur est logique car le monde évolue de plus en plus vite et la concurrence s'intensifie chaque jour. Nous croyons que l'économie collaborative porte en elle beaucoup de bonnes idées, pour la plupart assez simples et logiques, qui peuvent constituer une bonne base de réflexion pour tout un chacun qui souhaiterait soit réinventer sa propre entreprise, soit se lancer à son tour dans l'entrepreneuriat.

Nous verrons ainsi dans le chapitre I qu'il est pour nous tout à fait logique que l'économie collaborative arrive à ce moment-là de l'Histoire. Nous vous inviterons donc à vous immerger dans ce nouveau monde en création, beaucoup plus collectif et fait de partages multiples, pour parvenir à comprendre le phénomène collaboratif.

Le chapitre II vous plongera dans les « piliers » de l'économie collaborative et les raisons de son succès, et vous proposera d'intégrer chacun de ces grands enjeux dans votre projet (de réinvention) d'entreprise.

Dans le chapitre III, nous prendrons des risques jusqu'à esquisser les sept grands modèles d'entreprises qui coexisteront, selon nous, dans les années à venir. Nous en déduisons une série d'opportunités

## Ensemble on va plus loin

à saisir, de pistes originales à approfondir et de modèles économiques à oser.

Les chapitres IV et V auront une volonté très pratique et seront une succession de « bonnes idées » (inspirées des entreprises collaboratives et pour la plupart testées et validées, en partie par nos soins) pour réussir la collaboration dans l'entreprise. Le chapitre IV restera dans les murs de l'entreprise et suggérera quelques bonnes pratiques de bon sens pour permettre de créer une communauté d'acteurs réellement engagés dans le projet de l'entreprise, des collaborateurs aux clients, en passant par les fournisseurs et les citoyens du territoire.

Le chapitre V s'intéressera à toutes les opportunités d'alliance que les entreprises devraient (auraient tout intérêt à) saisir pour renforcer la pérennité de leur modèle économique et social. Il présentera ainsi les diverses possibilités que peut saisir une entreprise qui s'allie à d'autres, des bonnes et des mauvaises pratiques et enfin, une série d'exemples d'alliances aussi divers que variés.

Bonne lecture sur la route de la collaboration en entreprise !