



# Ubérisation, disruption, innovation : et après ?

Plénière du mercredi 5 décembre 2018 de 16H30 à 18h00

## MODERATION :

- Fabien RENO, Rédacteur en chef, Le Moniteur des Travaux publics et du Bâtiment

## INTRODUCTION

- Séverine CHAPUS, Directrice Générale adjointe Grands Projets Mixtes et Membre de la Vigie Palladio- BNP PARIBAS REAL ESTATE

## TABLE RONDE

- Sophie BOISSARD, Directrice générale de - KORIAN ; membre de la VIGIE PALLADIO
- Fabrice BONNIFET, Directeur central développement durable et QSE - Groupe BOUYGUES SA
- Estelle BRACHLIANOFF, Directrice générale adjointe en charge des opérations - VEOLIA
- David LAURENT, directeur général Immobilier d'Entreprise - KAUFMAN & BROAD
  
- Taoufik VALLIPURAM, Cofondateur - Lab OUI SHARE x CHRONOS

## INTRODUCTION

**Présentation - Fabien Renou, Rédacteur en chef de l'hebdomadaire Le Moniteur des Travaux Publics et du Bâtiment**

**Il est tout d'abord procédé à un passage en revue des différents termes objet de la conférence**

- **Définition de disruption**

La notion de disruption est un terme ancien, apparu au 19<sup>e</sup> siècle, qui a été conceptualisé de manière plus contemporaine par l'américain Clayton Christensen, professeur à Harvard, qui désigne un changement de concept pour les clients sur un marché. La notion de disruption signifie rupture et fracture. La disruption est donc un terme en lien avec l'apparition de nouvelles technologies dites « disruptives », notamment corrélées à l'apparition d'un grand nombre de start-up cette dernière décennie.

- **Définition d'ubérisation**

La start-up par excellence est « Uber ». Concernant l'ubérisation, il s'agit d'un mot composé à partir du nom de l'entreprise américaine Uber, qui développe et exploite des plateformes mettant en relation des chauffeurs pour des services de transport avec des usagers via leurs téléphones mobiles. Le terme ubérisation désigne un nouveau modèle de commerce qui tire parti des nouvelles technologies numériques et qui s'inscrit dans le cadre de l'économie collaborative, en mettant en relation directe et quasi-instantanée des clients et des prestataires fournisseurs de ressources, avec un coût de revient réduit et des prix très bas. Ce nouveau modèle entre en concurrence frontale avec les pratiques du commerce classique. Le terme ubérisation présente également une connotation négative. Souvent assimilé à une concurrence déloyale, l'ubérisation souligne la déstabilisation du modèle économique classique de certaines professions soumises à des règles strictes, la mutation profonde de l'activité, l'individualisation du travail et l'inadaptation de la législation du travail.

- **Définition de l'innovation**

Enfin, l'innovation est un terme plus classique mais essentiel au sein des entreprises. A la différence de la disruption qui change un marché par le biais de la technologie, l'innovation tend à faire évoluer le marché par la qualité apportée au produit.

**Séverine CHAPUS, Directrice Générale adjointe Grands Projets Mixtes et Membre de la Vigie Palladio - BNP PARIBAS REAL ESTATE**

## ***Réflexion sur l'innovation***

Avant de se demander où va-t-on, il faut se demander d'où nous partons ? Les tendances technologiques, politiques ont des défis majeurs. La transaction environnementale doit se faire au service d'une inclusion. Il y a 6 ou 8 ans, il y avait une mutualisation de certaines ressources.

- La mobilisation vers l'innovation se fait au service d'une vision ou des visions antagonistes. Celles-ci sont une injonction à la disruption et à l'innovation, on doit casser les schémas qui nous entraînent vers ce que l'on ne souhaite pas. Dans un champ d'incertitudes, on arrive à identifier un tronc commun. Il est constitué de 3 piliers :
  1. Partage de savoir-faire, d'expertise ;
  2. Expérience d'utilisateur ;
  3. L'évaluation permanente qui donne le rythme de l'évolution.

Si on croise ces trois axes sur un modèle de ville, cela nous amènerait à l'apparition et au développement d'acteurs au service de l'urbain. La tendance est de tendre vers la préservation des biens communs, espaces collectifs, qualité de l'air, de l'eau et de nourriture.

Il faut mobiliser les entreprises et les particuliers. Il faut se mobiliser également vers un changement de gouvernance, en effet en parallèle du SIMI se tient la COP 24. Il faut se mobiliser pour que les immeubles deviennent une ressource pour le quartier, un bénéfice aux utilisateurs et habitants.

Il faut réfléchir autour d'actifs de la construction, à la déconstruction (empreinte sur l'environnement effacée).

Il faut penser à l'accessibilité davantage qu'à la mobilité. On a un défi à relever, celui d'innover mais aussi celui de pousser vers la disruption afin de sortir de schémas non vertueux.

### **TABLE RONDE**

Pour donner suite à cette intervention, la conférence se transforme en « table-ronde » autour des différents intervenants :

Sophie BOISSARD, Directrice Générale – KORIAN

Fabrice BONNIFET, Directeur Développement Durable - GROUPE BOUYGUES

Estelle BRACHLIANOFF, Directrice Générale adjointe en charge des opérations – VEOLIA

David LAURENT, Directeur Général Immobilier d'Entreprise - KAUFMAN & BROAD

**Sophie BOISSARD, Directrice Générale – KORIAN**

***De quelle manière votre entreprise a été influencée et poussée à se redéfinir ?***

L'enjeu du 21<sup>e</sup> siècle c'est la longévité (+30 ans) avec des fragilités. On ne meurt plus mais on vit avec des maladies que l'on sait traiter. Les anciens forment des ménages autonomes dans notre société occidentale. La solution pour Korian est de constater le besoin de construire des maisons de retraite.

Dans les parcours de vie et la diversité des situations, on souhaite proposer un accompagnement de la personne au plus près des territoires. En Allemagne, le baby-boom est d'avant la guerre, 10-15 ans avant la France. Il faut se poser la question de savoir comment les promoteurs doivent agir afin de trouver les compétences pour accompagner les personnes en état de faiblesse.

*Comment avez-vous été amenés à développer une offre davantage orientée vers le service ?*

On a été inspiré par les pays d'Europe du Nord, qui ont développé ces modèles 15 à 20 ans plus tôt que la France, avec des réflexions autour de l'habitat, notamment par la mise en place de commerces de proximité et la médicalisation des solutions résidentielles. Nous sommes donc sur des modèles de bon sens et respectueux des aspirations de chacun. Ainsi, il s'est posé la question de la duplication du format en France.

**Estelle BRACHLIANOFF, Directrice Générale adjointe en charge des opérations – VEOLIA**

***L'interrogation sur le business model évoqué précédemment se pose-t-il dans l'espace dès que l'on passe les frontières ?***

On compare certains pays afin de se rendre compte que selon les pays, les business model sont complètement disruptés. Le modèle de demain est la ville circulaire. On transforme les déchets en ressources, en prenant l'exemple d'un morceau de plastique rouge qui est issu d'une station d'épuration. « *Urbain minded* », balayure de voirie,... on s'aperçoit qu'il y a des mines urbaines partout (réservoir de ressources). En effet on retrouve du palladium dans les balayures de voirie en infime quantité. Le bout de plastique n'est pas produit du pétrole, car les mines urbaines sont des ressources.

**David LAURENT, Directeur Général Immobilier d'Entreprise - KAUFMAN & BROAD**

***M. Fabien Renou revient sur la notion d'ubérisation. L'une des forces d'AirBNB, c'est la réalité locale. La promotion innove, elle apparaît protégée au niveau de l'ubérisation. Le propre du phénomène d'ubérisation est que l'on s'en aperçoit lorsqu'il est trop tard. Peut-on anticiper ce phénomène en promotion ?***

La duplication, qui est souvent un élément d'ubérisation laisse penser que l'on ne peut pas toucher le secteur de la promotion. Il convient donc de se focaliser davantage sur l'innovation. Ce que l'on regarde à travers l'innovation, ce sont toutes les briques qui constituent le projet et les innovations apportées à la ville.

A contrario, le crowdfunding ? Qu'est-ce que cela peut apporter à la ville et à nos clients ?

Le crowdfunding c'est une façon d'apporter plus de capital à disposition des opérateurs afin d'acheter des terrains avec 10-12% de rémunération, c'est une façon de faire monter le coût du capital sur le sujet très tendu qu'est le foncier, en conséquence les prix sont très élevés et le projet n'est pas beau in fine et surtout ne sert pas véritablement la ville.

La promotion n'apparaît pas forcément *ubérisable*, par exemple, le BTP est difficilement ubérisé.

**Fabrice BONNIFET, Directeur Développement Durable - GROUPE BOUYGUES**

***Quels sont les risques avec l'ubérisation ? Qu'est-ce qui pousse à innover ?***

Pendant longtemps le BTP a été très conservateur, mais aujourd'hui on est face à une convergence. On est à l'aube des changements climatiques : « Ils sont réels, nous devons revoir notre modèle ».

L'ensemble des contraintes montrent la pression des clients, des investisseurs, de la population. L'épisode caniculaire de l'année dernière montre que les modèles constructifs ne sont plus satisfaisants, ainsi le secteur va devoir se réinventer. Même s'il faut noter que le BTP n'a pas été touché autant que l'économie de construction automobile. On a plus à craindre du secteur industriel.

Les tendances sont connues mais la difficulté est de les mettre sur le marché plus vite que les autres. *Illustration par l'histoire de l'américain et du français dans la savane: ils croisent un lion. L'américain enfile ses chaussures de sport, tu comptes courir plus vite que le lion questionne le Français ? Non plus vite que toi, répond l'américain.*

**Estelle BRACHLIANOFF, Directrice Générale adjointe en charge des opérations – VEOLIA**

***De quelles manières créer des business models ?***

La solution classique, c'est de repérer les start-up, mais aussi de croire en ses salariés. En effet, ils ont des amis, des voisins, ils peuvent nous apporter des idées business. On peut aller repérer des start-up, ou créer des moyens pour recueillir les idées en interne (175K collaborateurs chez Veolia).

Pour que cela fonctionne il y a plusieurs méthodes, notamment :

1. Changer d'état d'esprit ;
2. Organiser l'incubation, couvrir les idées ;
3. Diversité des profils : sans mixité, on arrive aux mêmes idées. Il faut s'inspirer de personnes d'industries différentes, de culture et de formation différentes pour arriver au succès.

**Sophie BOISSARD, Directrice Générale – KORIAN**

***Les grandes entreprises doivent-elles collaborer avec les start-up ?***

Nous réalisons chaque année entre 10 et 20 acquisitions par an, plus on croît localement, plus on se développe à l'échelle d'une ville.

En Italie, on a créé des maisons spécialisées avec des plateformes. On croit en ce secteur d'activité afin de créer des nouveaux concepts, notamment de colocation. Cette politique d'acquisition permet de capter des entrepreneurs qui restent intéressés au capital afin de développer des nouvelles technologies.

Nous avons l'exemple d'un modèle industrialisé pour obtenir un modèle d'habitat à 1000 €/m<sup>2</sup> en construction. On essaye de construire en moins d'un an. Il faut avoir des plateformes pour le faire fonctionner intelligemment, pour que les auxiliaires de vie interviennent à tout moment à travers des plateformes hors les murs.

Afin de collaborer efficacement avec les start-up, on définit des cahiers des charges avec nos partenaires (ex : Pharmagest).

On organise des journées de rencontres et d'échanges entre de grands groupes (CAC40) et des PME, start up. A cette occasion, les grands groupes dont KORIAN, soumettent les sujets sur lesquels ils ont besoin de solution ou d'axe d'amélioration à des start-up apportant un œil extérieur et des capacités d'innovation. De ces rencontres, il ressort de nombreuses réponses à des interrogations que l'on se pose et même de nouveaux sujets. Ainsi, sur 600 entreprises présentes lors de la dernière rencontre, nous travaillons à ce jour avec 10 % d'entre elles.

Il ne faut pas négliger la capacité d'avoir des foires (foire au sens antique ou médiévale), de rencontrer des univers différents, l'intelligence et la capacité du progrès afin de repenser la connectique sur les plateformes de données pour les patients dans un environnement médical.

### **Fabrice BONNIFET, Directeur Développement Durable - GROUPE BOUYGUES**

***Une entreprise ne travaille jamais seule, mais avec des fournisseurs, partenaires. Elle a un écosystème, et les frontières se redéfinissent. Vous connaissez le BIM (Building Information Modeling)? Cette évolution entre les acteurs d'une chaîne de valeur conduit-elle à repenser et redéfinir les positionnements ?***

Tout le monde est pour l'innovation mais personne ne se lance. On doit revisiter les modèles d'affaires. Dans le secteur aérien, l'objectif est d'avoir un avion qui vole, si l'avion est sur le tarmac, le compteur tourne dans l'autre sens. On a vendu pendant des années des ouvrages (sortes d'avion qui ne volent pas), l'idée est d'avoir des ouvrages qui auront plusieurs vies.

Par exemple la sous location ; en effet avec l'arrivée d'Airbnb, on a optimisé l'usage de l'espace. Un bâtiment doit être autosuffisant. On est aujourd'hui autour de villes avec des systèmes en dehors des villes (alimentations en fluides, flux). Il serait bien que les bâtiments soient BEPOS<sup>1</sup> (exemple avec le concept ABC sur un immeuble à Grenoble) et interdépendants les uns avec les autres.

Il faut des bâtiments autonomes qui produisent l'énergie. Les bâtiments doivent devenir des banques de matériaux qui permettront d'en construire des nouveaux moins énergivores. Des leviers sont évoqués : la monétisation des flux, des matériaux de construction etc.

### **David LAURENT, Directeur Général Immobilier d'Entreprise - KAUFMAN & BROAD**

***Votre métier est celui d'un chef d'orchestre, vous faites travailler des spécialistes et vous devez les encadrer. L'innovation provient-elles également de vos partenaires ?***

Les partenaires sont comme des briques assemblées, nous permettant d'apporter un aspect supplémentaire dans l'économie et la ville. Trois sujets sont développés actuellement avec des start-up :

1. Aider les clients et partenaires à se projeter dans leur projet (digitalisation 3D, changement de la méthode de travail afin de faire intervenir l'ensemble des acteurs) ;
2. Rendre les processus de fabrication plus vert et améliorer la traçabilité (tout au long du processus). C'est la possibilité de mettre en place des technologies qui rendent la vie plus facile ;
3. La vie avec l'environnement et le quartier (gestion de la copropriété, le monde associatif. Par exemple la mise en place de serres afin de faire pousser des plantations).

---

<sup>1</sup> Bâtiment à énergie positive

**Estelle BRACHLIANOFF, Directrice Générale adjointe en charge des opérations – VEOLIA**

***Comment utiliser ces technologies mises en place, à la disposition des habitants ?***

Prenons l'exemple de l'utilisation de climatisation en Californie aux USA.

En invoquant des raisons écologiques et économiques, afin de convaincre la population de mettre la climatisation à 20°C l'été à la place de 18°C, les autorités n'ont pas réussi à convaincre la population.

Elle ne s'est laissée convaincre, que lorsque les autorités ont évoqué le succès de cette pratique dans le quartier voisin. On se rend compte que la concurrence entre les quartiers et la méthode de la comparaison des consommations peuvent aboutir à un résultat bénéfique. Cela est la preuve qu'il faut évoquer souvent d'autres moyens pour obtenir un résultat écologique.

**Sophie BOISSARD, Directrice Générale - KORIAN :**

***Comment peut-on innover au sein d'un groupe constitué de 50 000 salariés ?***

Ces 50 000 salariés sont regroupés en 800 communautés. Il faut leur laisser de l'autonomie car ils peuvent être des capteurs d'innovation, d'usages et des bonnes pratiques.

Concernant la problématique des remplacements qui demandent beaucoup de temps ?

On peut citer l'exemple de Medgo qui est une plateforme en ligne qui permet d'interagir directement avec des personnes, voir leur disponibilité et le contrat de travail est édité immédiatement : cette idée vient d'un collaborateur. Ce succès passe aussi par un environnement managérial adapté.

En outre, entre pairs, nous mettons en place souvent des séminaires afin de faire avancer avec agilité les projets. Le fait d'être 800 centres de profits à travers l'Europe est un bon modèle de ce que sera le fonctionnement disruptif d'une entreprise (en mode local et autonome).

**David LAURENT, Directeur Général Immobilier d'Entreprise - KAUFMAN & BROAD (KB)**

***Comment peut-on permettre aux collaborateurs, qui ont souvent de bonnes idées, de participer à la combinaison des projets ?***

KAUFMAN & BROAD n'est pas une entreprise propriétaire de biens ou de matériaux. La principale ressource de l'entreprise est ses collaborateurs. Ceux-ci apportent des idées et ils sont écoutés. Un contexte est propice pour le *brain-storming*. On a des collaborateurs qui sont actionnaires de l'entreprise, cela génère une envie de réussite. L'innovation permet à l'entreprise d'avancer.

**Fabrice BONNIFET, Directeur Développement Durable - GROUPE BOUYGUES**

***Dans une entreprise comme la vôtre, qui compte de nombreux collaborateurs, peut-on dire que l'innovation se décrète du haut ou vers le bas ?***

Non on ne peut pas le dire. En effet, innovation et management sont liés. Il est nécessaire d'accepter l'erreur, de donner le temps de faire des projets, des prototypes. L'objectif est de répondre à des besoins latents des clients et à cette fin on ne peut pas se passer des collaborateurs qui nous aident à cette identification des besoins. Il s'agit d'une méthode de management. L'innovation qui marche est surtout celle qui provient des collaborateurs. Dans le groupe BOUYGUES, il a été créé des défis en interne afin d'adopter une démarche entrepreneuriale, ainsi des micros-structures ont été mises en place afin de nous permettre d'être agile.

Il est important de permettre aux collaborateurs d'innover et d'entreprendre. Cela passe par une réforme du système de gouvernance et de suggestion et à la réduction des niveaux de hiérarchie pour devenir plus attractif afin que les collaborateurs viennent innover avec les entreprises.

**David LAURENT, Directeur Général Immobilier d'Entreprise - KAUFMAN & BROAD**

***Est-ce que les besoins des clients sont exprimés ?***

L'innovation qui ne répond pas à un besoin ne sert à rien. Il faut répondre à des besoins latents. De plus il faut répondre à des besoins de manière permanente. Par conséquent, c'est à l'entreprise d'identifier les besoins des clients.

**Estelle BRACHLIANOFF, Directrice Générale adjointe en charge des opérations - VEOLIA**

***De quelle manière collecte-t-on les meilleures idées d'innovation ?***

Un système reprenant le concept de l'émission The Voice a été mis en place pour les innovations afin de capter les meilleures idées (*fast shipping*).

De plus, les managers doivent être disposés à écouter les idées des collaborateurs. L'innovation c'est aussi l'exemplarité managériale.

## **CONCLUSION**

**Taoufik VALLIPURAM, Cofondateur - Lab OUISHARE x CHRONOS**

L'utilisation du mot « disruption », développée par Clayton CHRISTENSEN en 1995 dans son ouvrage « le dilemme de l'innovateur », amène à se poser plusieurs questions. En 2015, une question a été posée par Tesla : « *Mon entreprise est-elle disruptive ?* » Il y a eu 5 sous-questions pour comprendre si cette entreprise est disruptive :

1. Le produit crée-t-il un nouveau marché ?
2. L'entreprise Tesla, par son action, crée-t-elle une motivation asymétrique ?
3. Est-ce que Tesla disruptive l'ensemble des acteurs du marché ?
4. Peut-elle maintenir le niveau de performance tout en maintenant le niveau de coût ?



5. Innove-t-elle en vendant par de nouveaux canaux de vente ?

A chaque question on peut répondre : Non !

L'économie collaborative est-elle morte ? Oui, car ces entreprises n'innovent pas. Il faut se demander ce qui se passe dans la ville. Il faut s'intéresser aux habitants et non parler que de technologie. La technologie est la réponse, mais quelle est la question ? On ne se pose pas les bonnes questions, en effet on parle des GAFA<sup>2</sup> mais les GAFA ne payent pas d'impôt. On cherche à copier leur modèle, mais les GAFA ne sont pas des modèles d'économie vertueux, notamment ils polluent beaucoup. Le Chiffre d'affaires est pour l'entreprise ce qu'est le PIB pour le pays, en réalité, ni l'un ni l'autre ne reflète la réalité.

Ce qui est important, c'est apporter une réponse aux enjeux climatiques avec les collaborateurs de l'entreprise en tenant compte des écosystèmes.

16 pays au monde qui sont alignés avec la COP21, dont aucun pays d'Europe. En revanche, il y a l'Algérie et le Costa-Rica. Posons-nous la question suivante : « Comment contribuer ou faire jouir nos enfants de la planète ? » La solution est dans la consommation de moins d'énergie fossile.

Il convient de procéder à la présentation d'une start-up qui s'appelle « 13 AVENIR ». Il s'agit d'une entreprise à but d'emploi. L'entreprise part du principe selon lequel : « Personne n'est inemployable, il y a de l'emploi partout et de l'argent ». Comment cela marche ? On rassemble l'ensemble des revenus d'une personne afin de gérer son patrimoine en échange d'un CDI. 28 emplois ont été donnés depuis un an. Cela crée de l'emploi, notamment pour les services aux seniors (changer une lampe, porter les courses). Cette EBE (Entreprise à But d'Emploi) a un succès impressionnant à ce jour.

La question de la fin : « *On ferme les yeux et on prend 5 minutes pour réfléchir à nos plus beaux souvenirs, y voit-on la technologie ?* »

Compte-rendu écrit par Aurélia GHETIVU, Axelle OYA et Emilien MALANDA du DESUP Immobilier d'entreprise de l'Université Paris I – Panthéon Sorbonne

---

<sup>2</sup>Google, Apple, Facebook, Amazon