

[DEVOIR D'ECONOMIE]

[EMMANUELLE PHAN JACQUES GIRAudeau]

[Analyser le "modèle économique" d'une entreprise du secteur du e-learning "également présente sur Internet" ou "uniquement présente sur internet".]

I) Présentation de l'entreprise : Udu

L'entreprise dont nous avons choisi d'étudier le modèle d'affaires est Udu (<http://www.Udu.com/>), elle a été créée en 2005 par une équipe d'universitaires qui, depuis 1998, fait preuve d'une forte capacité d'innovation dans le domaine des outils e-learning, capacité reconnue et primée par l'industrie (prix de l'innovation Microsoft et Macromédia).

Il s'agit d'un "pure player" qui intervient dans la chaîne de valeur du e-learning, de la création de modules jusqu'à leur diffusion. Udu présente la caractéristique, à notre connaissance unique sur le marché, de proposer une offre de création type "rapid e-learning" totalement en ligne.

Son marché est celui des produits informationnels étudié par Carl Shapiro et Hal Variant, qui se caractérise par des innovations très rapides, une forte cyclicité des services et une instabilité des modèles d'affaires.

II) Description de l'offre

L'offre est complète, totalement en ligne et couvre presque toute la chaîne de valeur. Le modèle de prix est une offre "freemium" composée d'une offre de base totalement gratuite et de services supplémentaires payants. L'offre de base est opérationnelle dès la création d'un compte utilisateur sur le site Udu qui ne nécessite qu'une adresse email valide.

1)L'offre de « base » gratuite

La création : tout compris dans l'offre de base

L'outil permet la création d'un nombre illimité de modules de rapid e-learning de taille illimitée elle aussi, avec des thèmes et des modèles d'écrans préétablis.

La diffusion : restreinte

La principale possibilité de diffusion incluse dans l'offre de base est l'exportation SCORM (donc implantable dans un LMS). Udu indique qu'il n'est pas dans leur intention de restreindre cette fonction d'exportation, rassurant ainsi ses utilisateurs sur le fait qu'ils auront toujours possibilité d'exporter leurs travaux, quel que soit l'évolution du modèle économique de Udu. Une exportation pour une diffusion sur Facebook est aussi disponible gratuitement, en novembre 2011, dans sa version bêta, mais Udu indique bien que cette fonction est à terme destinée à être intégrée à l'offre payante.

Les outils de support et la formation gratuits, démontrent le savoir-faire de Udu en e-learning et s'appuient sur la communauté.

La prise en main de l'outil s'appuie sur un manuel utilisateur disponible en ligne, des tutoriels conçus avec outils rapid e-learning de Udu et sur des Webinar (classes virtuelles), le tout accessible gratuitement. Des forums permettent l'entre-aide entre utilisateurs et la remontée de questions à l'équipe Udu.

2) Une offre payante

Cette offre permet la diffusion des modules par le biais du LMS hébergé par Udu. Les prix sont dans une fourchette de 19 € à 199 € par mois. Ils augmentent par palier de manière progressive il y en a quatre (19€, 49€, 99€, 199€).

Le prix est fonction du nombre d'écrans proposés 50 100 .., indépendamment du nombre d'utilisateurs ou de la fréquence d'utilisation des modules. Cette tarification progressive peut favoriser la progression de l'achat vers les offres de plus en plus chères, les prix augmentant avec la taille des modules. Selon Shapiro par peur des extrêmes les clients sont plutôt attirés vers les valeurs médianes.

La discrimination sur le prix se fait en fonction de la variété : à savoir qu'un prix est proposé à chaque variante du produit, dans la typologie établie par Pigou. Sachant qu'Internet favorise les stratégies de prix personnalisés et non linéaires, les choix effectués paraissent assez arbitraires et assez peu modulaires.

Par ailleurs Udu propose de mettre ses compétences au service des entreprises grâce à une offre de services dont la tarification se fait à la demande

- Conception et réalisation pédagogique
- Design ergonomique
- Création multimédia
- Développement de ressources

Comment, avec ce modèle freemium Udu assure-t-il sa rentabilité économique? Nous allons tenter de décoder le modèle d'affaires de l'entreprise, notamment en émettant des hypothèses sur l'évolution possible de son positionnement.

III Analyse de l'activité de Uduku dans la chaîne de valeur et son positionnement dans le réseau de valeur

1) Le positionnement d'origine : simplifier la vie des utilisateurs

Il semble se présenter comme l'outil des non spécialistes « le e-learning pour les nuls », l'outil facile à vivre sans coût d'entrée ni de sortie. C'est la diffusion qui rend l'outil payant car la partie « diffusion, suivi, maintenance » est sans doute la plus complexe pour le néophyte. L'offre semble être adaptée en particulier à des opérations de formation réalisées pendant un temps limité ajustées sur l'usage répondant à des besoins ponctuels. Les arguments sont simplicité et coûts variables contre LMS compliqués qui génèrent des coûts fixes

2) Un management et une approche stratégique originale

Les choix stratégiques au moment de la création et au cours du développement de Uduku ont été la compatibilité avec les ressources technologiques existantes et une volonté de contrôler la technologie et les droits de propriété de l'outil mis à disposition des clients.

On peut qualifier cette approche de **stratégie de migration contrôlée** dans la classification proposée par Shapiro comme le montre le schéma ci dessous.

	Ouverture (approche libérale des droits de propriété)	Contrôle de la technologie l'outil est sous contrôle de Uduku	Type de stratégie
Compatibilité avec les technologies existantes scorm navigateurs ...	Stratégie de migration ouverte	Stratégie de migration contrôlée.	Evolutive
Performance Incompatibilité avec les technologies existantes	Stratégie de discontinuité Technologie incompatible	Stratégie pari de la performance	Rupture

Adapté de Karl Shapiro et Al Varian l'économie de l'Information

Comme le montre le tableau ci dessous Uduku n'intègre pas totalement la chaîne de valeur

Chaine de valeur	Uduku	Crossknowledge	Smart canal (contenus sur étagère)
Etude des besoins démarche de conception pédagogique	Non	Non	Non
Gestion de projet	Non	Oui	Non
Personnalisation	Oui	Oui	Non
Création outil auteur	Oui	Oui	Non
diffusion	Oui	Oui	Oui
Suivi	Oui	Oui	Non

Au final, Uduku en tant qu'intermédiaire permet de rendre le marché plus transparents, plus fluide et plus efficace. Uduku contrôle une partie importante de la chaîne de valeur de la production de modules de rapid e-learning jusqu'à leur diffusion, contrairement à d'autres acteurs que l'on peut qualifier de spécialistes (Articulate dans le Rapid Learning ou les plateformes LMS dans la diffusion). En effet selon Thierry Pénard et Raphael Suire les produits et services numériques dépendent d'un système qui n'a de l'intérêt que lorsque l'ensemble des modules est assemblé.

3) Modèles d'affaire : intermédiation, affiliation, communautaire?

	Applicable à Udu	Commentaires
1. Le modèle de l'intermédiation Le modèle infomédiaire (information/intermédiaire)	ici c'est le cas Udu se positionne comme une plateforme entre formateurs et formés surtout depuis leur application Facebook	le problème c'est de savoir où sont les externalités de réseau à priori ce sont les formateurs qui en bénéficient le plus
2. Le modèle de l'affiliation	Non mais ce peut être envisageable « accepter la publicité »	à étudier en fonction des affinités de positionnement avec des marques et services non concurrents
3. Le modèle communautaire	Non (ou en marge, forum d'aide) ça pourrait devenir un avantage compétitif	Sans doutes à développer vidéos webinars blogs.

4) Udu plateforme multiface ?

Udu propose, en version beta, deux applications pour Facebook avec à terme un plan de monétisation, mais gratuites au démarrage dans leur version beta le concept c'est de faire de Facebook un LMS : « Facebook as a LMS » est leur slogan. L'idée conductrice semble être de rester dans le halo du gratuit et de la co-création de valeur avec le client, celui ci peut être tout à la fois un novice ou un spécialiste dans un domaine, sachant dans le e-learning au moins à ses débuts personne ne maîtrise toute la chaîne. Udu attend des effets de réseau car l'outil cible le plus grand nombre et la valeur d'un réseau dépend du nombre de ses utilisateurs. Selon la «**loi de Metcalf** »¹ cette valeur augmente en raison du carré du nombre d'utilisateurs. Le nombre de comptes actifs en novembre 2011 est de 34000 mais nous ne disposons d'aucun chiffre relatif au nombre de personnes formées grâce à ces outils.

Avant la mise en place de l'application Facebook Udu pouvait être perçue comme une plateforme monoface car aucune intermédiation n'était envisagée, au mieux Udu pouvait être considéré comme un prestataire de service en ligne. L'application Facebook peut être étudiée comme la tentative de mise en place d'une plateforme multiface entre formateurs et apprenants; on pourrait aller jusqu'à parler de plateforme d'audience même si l'audience est fournie par Facebook. Udu est un client de Facebook (droits d'accès et d'usage sur l'application mais nous n'avons aucune indication sur ce coût). Etudions les modèles grâce à ce tableau :

	Udu classique	Udu sur l'accès Facebook version bêta
Pris Accès formateurs	0 l'accès est gratuit jusqu'à la diffusion	0 pour l'instant Le prix d'accès est nul de la conception à la diffusion
Prix d'Accès formés	0 Aucun coût vis à vis de Udu	0 Aucun coût pour le moment
Prix d'usages formateurs	C + ce qui est tarifé c'est l'usage la diffusion en proportion du nombre d'écrans	0 pour le moment C + Sans doutes à terme sinon aucune rentrée financière
Prix d'usages formés	0 Aucun coût vis à vis de Udu	0 Aucun coût
Prix formateur	C + essentiellement diffusion à l'usage	C + C'est sans doutes lui qui bénéficie des externalités de réseau
Prix formés	0 Aucun coût vis à vis de Udu	0 ou + Sur la masse pourquoi pas si formations certifiantes ou qualifiantes
Usage formateur + usage formé	> C mais je nous n'avons pas d'infos	> C ? Il faut espérer à terme

¹ Cité par Karl Shapiro et Hal Varian dans Economie de l'information De Boek

Dès lors pourquoi ne pas envisager de développer l'éco système et d'y associer les vendeurs de contenus. Il faut alors se poser la question de savoir qui génère le plus d'externalité de réseau. Dans ce cas de figure ce sont sûrement les formateurs et peut être des vendeurs de contenus : écoles, centre de formation enseignants et même certains étudiants (voir le succès de certains « vendeurs de contenus » type au boulot.com ou marketing étudiant qui monétisent les contenus). A terme il serait intéressant d'étudier quelles seraient les externalités croisées de réseau, elles pourraient être importante si Uduku en imposant son modèle devenait une plateforme d'accès à la formation notamment en passant par Facebook pour générer du trafic et essayer d'attirer les clients solvables.

5) Comment fidéliser

Pour faire face à la concurrence il semble que Uduku peut s'appuyer

- sur la fidélisation par appartenance à une communauté
- sur le fait qu'ils sont les premiers arrivants sur le marché "online authoring tools" avec modèle freemium, ce qui permet aux utilisateurs la possibilité de réaliser des économies de recherche d'informations de formation. La fidélisation peut se construire sur les coûts de sorties des utilisateurs.

Fidélisation par mimétisme : quels mimétismes?	Oui ou non ?	Commentaire
mimétisme informationnel	Oui le rôle des forums et de la recommandation	Difficile à créer car cela nécessite des moyens
mimétisme normatif	Peu, mais pourquoi pas qui sont les prescripteurs	et si "faire un Uduku" devenait aussi familier que "faire un Powerpoint". + Facebook comme Lms
mimétisme préférentiel	Pourquoi pas ce serait idéal grâce à Facebook	si tous les "apprenants" préfèrent Uduku, le prof aura intérêt à utiliser cet outil - d'autant plus s'ils ont déjà l'application LMS Uduku dans Facebook

Autres approche envisageable en matière de fidélisation de la clientèle

- La consolidation de la base installée il s'agit de renforcer le lien client Uduku et d'accroître les coûts de changement (ex. : fidélisation, amélioration du produit avec des fonctionnalités nouvelles et personnalisées.)
- Le contrôle du cycle de verrouillage (ex. : échelonnement des dates d'expiration, planification des dates de lancement des nouvelles versions ou mises à jour).

6) les autres solutions pour créer de la valeur

- Exploitation de la base installée pour maximiser les revenus de l'entreprise : élargissement de la gamme avec des produits ou services complémentaires profitables (multimédia développement pédagogique ...).
- Commercialisation de l'accès à la base installée à des entreprises qui fabriquent des produits complémentaires (ex. : location de fichiers), différenciation des prix (tarifs élevés pour la base installée, faibles pour les prospects).
- Les "subventions croisées", c'est-à-dire proposer une offre gratuite d'un service pour inciter les utilisateurs à en acheter un autre.
- La création de valeur, en s'inspirant de l'approche développée par Chris Anderson dans son ouvrage Free Uduku peut proposer :
 - L'immédiateté : Profiter d'un cours au moment où il est mis en ligne, immédiatement, sans avoir à l'attendre.
 - La personnalisation : pouvoir personnaliser son rapport à l'outil des widgets plugins.
 - L'authenticité : Pour avoir une version fiable, certifiée, authentique et qui fonctionne.
 - L'accessibilité : Chaque client veut accéder à ses ressources facilement sans contraintes.
 - Le mécénat : Tous les clients peuvent se sentir mécène, former gratuitement, financer, faire un don.
 - La trouvabilité : Uduku peut devenir un opérateur de sélection de formation.

Conclusion

En l'absence d'informations précises sur les résultats économiques comptables et financiers de Uduku il est difficile de conclure quand à l'efficacité de son modèle économique, les seules données obtenues concernent le nombre de comptes actifs (34000) Cependant au travers de nos analyses nous pouvons observer que ceux qui bénéficient le plus des externalités de réseau sont les concepteurs et diffuseurs de contenu et que pour le moment Uduku est d'avantage une plateforme d'accès que d'audience mais la société a la possibilité de créer un écosystème avec des créateurs de contenus pour que ce modèle devienne pérenne et très rentable .

Webographie

Les modèles d'affaires du web 2.0 InternetActu.net <http://www.internetactu.net/>
La gratuité est-elle l'avenir de l'économie ? « InternetActu.net <http://www.internetactu.net/>
L'effondrement des modèles économiques complexes « InternetActu.net <http://www.internetactu.net/>
Base documentaire académie Nancy Metz fiches de lectures <http://www.ac-nancy-metz.fr/crm/base/>
Les chiffres clés - e-Learning : Marché et usages (Monde) <http://www.journaldunet.com/>
Five Compétitive Forces (Cinq Forces de la Concurrence) (Porter) <http://www.ledicodumarketing.fr>
ENT de l'université de Rennes 1, de l'ENSCR et de l'IEP de Rennes <http://foad.univ-rennes1.fr>
Formagreg site de préparation à l'agrégation d'économie gestion <http://formagreg.fr>

Bibliographie

Articles et extraits d'ouvrages disponibles sur la page de l'ENT

Lecocq X., Demil B., Warnier V. (2006), «Le business model, un outil d'analyse stratégique », L'Expansion Management Review, n°123, hiver, p.96-109
Économie du numérique et de l'Internet Eric Malin, Thierry Pénard Les biens informationnels à l'ère du numérique et de l'Internet Chap 4 et 5
L'économie de l'information Karl Shapiro et Hal Varian De Boek (fiche de lecture)
Free : Anderson Chris 2010 (fiche de lecture)
La longue traîne Anderson Chris *The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More*, 2006
L'âge de Peer, Alban Martin Edition village mondial 2006
Baslé, M. et Pénard T. (2002) *eEurope : la Société européenne de l'information en 2010*, Economica.
Shy, O. (2001) *The Economics of Network Industries*, Cambridge University Press.
Modèles économiques d'un marché naissant : le livre numérique Françoise Benhamou, Olivia Guillo - Cairn.info
ÉCONOMIE D'INTERNET ET DU NUMÉRIQUE Éric Brousseau et Nicolas Curien éd. Presses de Sciences Po, 2001
Artus, P. (2001) La nouvelle économie, Repère La Découverte.
Marketing des médias interactif Edith Nuss Editions d'organisation 2002