



Collection **CCMP**

G1893

Uber : l'entreprise de référence pour demain?*

Auteur :
Constantin ERODIADES

Etablissement créateur :
ICL-Faculté de Gestion, Economie et
Sciences

Licence d'utilisation accordée à : POLYTECH SORBONNE

- L'établissement acquéreur est autorisé à diffuser le produit pédagogique à l'ensemble de son corps professoral dans le cadre de ses enseignements.
L'établissement acquéreur s'engage à :

- ne pas communiquer ou céder tout ou partie du produit à un tiers n'enseignant pas dans l'établissement acquéreur
- conserver le(s) logo(s) ou marque(s) cité(e)s dans le produit

L'ensemble des droits liés à la licence d'exploitation sont détaillés dans les Conditions Générales de Ventes.



/Les Facultés de l'UCL/

Uber : l'entreprise de référence pour demain ?



© CCMP 2016 - G1893

Auteur(s) : Constantin ERODIADES

Etablissement(s) créateur(s) : Faculté d'Economie, de Gestion et des Sciences, UCL.

Sommaire

I. Pourquoi l'économie collaborative ? Comment fonctionne-t-elle ?.....	4
II. Le phénomène Uber.....	5
III. Secteurs d'activité dans lesquels se déploient des business models collaboratifs.....	9
A. Habiter autrement.	9
B. Se nourrir autrement.	9
C. S'équiper autrement.	9
D. S'éduquer autrement.	9
E. S'entraider autrement.....	10
F. Se divertir autrement.....	10
G. Voyager autrement.	10
H. Travailler autrement.....	10
I. Se financer autrement.	10
IV. Votre mission	11
V. Bibliographie et webographie.....	11
A. Bibliographie	11
B. Webographie	11
VI. Annexe	12
A. Annexe : le modèle économique Canvas, d'Osterwalder et Pigneur	12

Uber : l'entreprise de référence pour demain ?

Avant propos

« Le partage est à la révolution technologique ce que la propriété était au Siècle des Lumières : un droit, un pacte social et un modèle économique »

Pierre Cattani, 2012

A partir du début des années 2000, l'émergence de « l'économie du partage », constitue un véritable changement des modes de vie et de consommation dans la société.

Plusieurs penseurs contemporains constatent ce changement de paradigme. Citons, d'une façon non exhaustive, quelques référents de cette analyse.

« L'économie du partage repose sur une croissance exponentielle des formes de revente, de location, de partage, de troc, d'échange, permise par les nouvelles technologies et notamment les technologies entre pairs (peer to peer en anglais) ».

Rachel Botsman, « What is mine is yours », Editeur HarperCollins Business, 2009.

Dans le même ordre d'idée, le philosophe Michel Serres dans son livre « Petite Poucette », Editions Le Pommier, 2012, dit :

La révolution numérique est « le maintenant tenant en main le monde ».

Enfin, l'économiste Jeremy Rifkin annonçait, dans son livre « La troisième révolution industrielle », Editions Palgrave Macmillan, 2012 :

« L'émergence d'une économie contributive et une société plus empathique ».

I. Pourquoi l'économie collaborative ? Comment fonctionne-t-elle ?

La conjonction de trois catégories de faits a contribué à l'émergence de cette nouvelle économie du partage.

D'abord, la faible utilisation d'un certain nombre de biens que nous possédons. L'exemple qui illustre le mieux cette réalité est l'automobile, d'après l'étude UITP Millenium Cities de 2013, dans les pays développés un véhicule est à l'arrêt 92 % du temps. Pourtant, en France, une automobile coûte en moyenne pour son acquisition, son usage, son entretien, entre 4 500 et 6 000 € par an à son propriétaire.

Puis, la succession de crises économiques, financières, environnementales, politiques et sociales que nous observons depuis le premier choc pétrolier en 1974 confirme l'essoufflement du modèle économique de production et de consommation apparu au début du 20^{ème} siècle.

Enfin, la troisième évolution du Web, le Web 3.0, permet actuellement aux internautes de partager des biens, des services et des expériences (après que le Web 1.0 a permis la recherche de contenus d'information et que le Web 2.0 a permis le dialogue en ligne).

Le champ des activités couvertes par l'économie du partage (liée plutôt aux biens) et l'économie collaborative (liée plutôt aux services et interactions sociales) est vaste. Toutefois une typologie des différentes activités concernées peut être faite. On distingue ainsi :

- Les **activités d'intermédiation**, comme le sont par exemple les sites qui permettent la mise en relation entre un propriétaire et un usager (comme le font BlaBlaCar ou Zilok).
- Les **activités participatives**. Cela concerne les achats groupés, les financements collaboratifs, la co-élaboration de conception ou de production (comme le fait Quirky).
- Les **activités d'échange**. On échange alors un bien contre un autre ou un savoir-faire contre un autre (comme on peut le faire sur Le Bon Coin).
- Les activités dans lesquelles l'essentiel est de **partager ensemble** (comme les sites de colocation, colocation.fr).

Pour qu'un tel business model puisse exister, et prospérer, un certain nombre de principes doivent être réunis. Ces principes constituent la clé de voûte de ce système. Aussi, trois principes fondamentaux caractérisent l'économie du partage :

- Un **lien social communautaire** de personne à personne, facilité par l'Internet qui renforce à la fois le sentiment d'appartenance et de solidarité. Les utilisateurs de Airbnb, par exemple, expriment une certaine façon de voyager dans le monde mais aussi une certaine façon d'aider les autres et s'aider soi-même. Les anthropologues tels que Marcel Mauss qualifiaient cet état d'esprit de « triple obligation de donner, de recevoir et de rendre ». Le lien social a également pour finalité d'instaurer la confiance nécessaire à l'échange. C'est pour cette raison que les profils, les historiques et les commentaires sont utiles à la relation de confiance.
- Une **simplicité dans la relation d'échange**. Les personnes intéressées doivent trouver facilement ce qu'elles cherchent, sans qu'il soit nécessaire d'être un spécialiste du Web. Une fois le périmètre d'intérêt précisé, un moteur de recherche effectue le travail pour mettre en relation l'offre et la demande.
- Une **diversité de modèles de revenus**. La façon dont chaque opérateur se procure des revenus est différente. Certains se rémunèrent en pourcentage sur chaque transaction, d'autres optent pour un système d'abonnement payant, certains proposent un service gratuit pour les services de base et payant pour les opérations plus sophistiquées (c'est le cas de Skype), d'autres encore sont gratuits pour l'utilisateur mais payants pour les annonceurs (c'est le cas de Google) et, enfin, pour certains acteurs la transaction se fait sous la forme d'un troc.

II. Le phénomène Uber.

Dans l'antiquité grecque, le mot « barbare » désigne un étranger qui ne parle pas grec. Par extension, les Romains qualifient de barbares les peuples germaniques, slaves ou asiatiques qui ont envahi l'Empire romain à partir du 3^{ème} siècle. Les Romains ne réussirent pas sans mal à refouler ses premières invasions mais la suite fut fatale à l'Empire. Une première fois, en 410, les Wisigoths sont entrés dans Rome, puis les Vandales en 455, enfin, en 476, les Hérules et leur chef Odoacre renversèrent le dernier empereur Romulus Augustule et occupèrent définitivement la péninsule italienne.

À l'instar de ces faits historiques liés sur la période dite de « l'antiquité tardive » qui correspond à la chute de l'Empire romain, le business model d'Uber bouscule et envahit différents secteurs d'activité économique dans des métiers exercés depuis des dizaines d'années dans des usages professionnels et protégés par des corporatismes. Wikipedia définit le corporatisme comme :

- Une doctrine économique et sociale basée sur le regroupement de différents corps de métiers au sein d'institutions défendant leurs intérêts.
- L'utilisation de pouvoirs économiques, sociaux et politiques pour créer des groupements d'intérêts puissants et influents.

Au niveau de la recherche académique, c'est Michaël Porter qui a cerné le pendant du corporatisme socio-économique en stratégie à travers ce qu'il qualifie de barrières à l'entrée. Dans l'ouvrage « Competivestrategy » (Editions Macmillan Publishing, 1980), il évoque la nature des obstacles qu'une entreprise doit surmonter sur un nouveau marché. Une des barrières citées est la barrière légale ou réglementaire par laquelle une profession décide, avec l'aval des pouvoirs publics, de contrôler l'autorisation d'exercer le métier, la limitation du nombre de professionnels, les qualifications qui sont nécessaires à l'exercice de la profession.

Vous trouverez ci-après quelques informations chiffrées (source Capital, août 2015) pour illustrer, dans le monde et en France, les barrières à l'entrée érigées par les taxis traditionnels :

Prix des licences de taxis dans quelques grandes villes du monde

- New York : 910 000 €
- Paris : 190 000 €
- Londres : 320 € (à renouveler tous les trois ans)
- Berlin : 160 €

Évolution du nombre de taxis traditionnels à Paris

(qu'il conviendrait de comparer à la croissance de l'agglomération parisienne qui est passée sur la même période de 3,5 millions d'habitants à 11 millions)

Année	Nombre de taxis
1930	30 000
1950	11 000
2000	15 000
2015	17 000

Uber a été créée, en 2009, à San Francisco par Garrett Camp, Travis Kalanick et Oscar Salazar. L'application numérique est lancée, en 2010, aux USA sous iOS et Android. En 2011, Uber se lance dans la conquête internationale en couvrant 25 villes partout dans le monde. La société ne publie pas ses comptes mais selon les analystes financiers, elle a réalisé en 2013 un chiffre d'affaires de 750 millions d'euros.

L'offre de prestation de service d'Uber se propose de localiser à partir d'un smartphone, d'une tablette ou d'un ordinateur le véhicule de la société le plus proche du client potentiel. L'offre n'est toutefois pas uniforme. En effet, il y a cinq offres différentes en fonction du niveau de prix, du type de voiture ou du statut professionnel du chauffeur (entreprise indépendante, particulier régulier ou occasionnel). Vous trouverez ci-après la gamme de prestations Uber proposées aux clients en 2015 :

- Uber X (véhicules standards et chauffeurs professionnels).
- Uber Berline (véhicules de luxe et chauffeurs professionnels).
- Uber Van (camionnettes et chauffeurs professionnels).
- Uber Pop (chauffeur occasionnel avec son véhicule personnel).
- Uber Pool (covoiturage).

Le recrutement des conducteurs Uber se fait suivant des critères standardisés. Il faut posséder une structure qui puisse facturer les clients pour les chauffeurs professionnels, avoir le permis depuis plus de trois ans, disposer d'un véhicule décent et avoir une assurance de transport de passagers.

La tarification est déterminée par algorithme qui tient compte du type de service utilisé, de l'évaluation du chauffeur par ses clients antérieurs et de la demande de transport sur le lieu et au moment de la course. Dans le prix payé par le client, 80 % du total revient au chauffeur et 20 % sont versés à Uber sous la forme de commission. En France, pour les clients Uber, les tarifs se situent en moyenne 30 % plus bas que ceux des taxis traditionnels.

En 2015, après seulement cinq ans d'existence, Uber a fait exploser l'activité des taxis traditionnels, profession ultra protégée et réglementée presque partout dans le monde. Les chiffres qui suivent illustrent cette réalité (source l'Expansion, juin 2015) :

- 8 000 000 d'utilisateurs réguliers partout dans le monde.
- 160 000 véhicules au service des clients.
- 1 000 000 de courses quotidiennes.

L'entreprise Uber n'est propriétaire que d'une plateforme d'intermédiation, combinaison d'un progiciel puissant et de gestion de big data, qui permet à un instant donné de mettre en relation un client avec un véhicule avec chauffeur qui se trouve à proximité. Il y a chez Uber, comme chez toutes les entreprises numériques de l'économie du partage, beaucoup de capital numérique mais relativement peu d'emplois directs. La comparaison effectuée par l'Expansion en juin 2015 est édifiante à ce propos :

Valorisation financière équivalente en milliards de \$	Nombre de personnes dans les entreprises numériques	Nombre de personnes dans les activités traditionnelles
Uber/France Télécom : 41,2	Uber : 1 500	France Télécom : 165 000
Netflix/Saint-Gobain : 25,2	Netflix : 2 500	Saint-Gobain : 187 000
Airbnb/Peugeot : 13,0	Airbnb : 600	Peugeot : 190 000
FlipKart/Véolia : 10,6	FlipKart : 8 000	Véolia : 203 000
Square/Faurecia : 6,0	Square : 1 000	Faurecia : 82 000

Cette disruption destructrice d'emplois salariés directs mais créatrice d'emplois d'entrepreneurs explique en partie pourquoi ce type d'entreprises du numérique dépassent largement les performances des entreprises héritières du fordisme. Même si le statut social d'entrepreneur indépendant, des personnes qui travaillent pour Uber, est relativement précaire il est toutefois important de faire observer qu'ils sont mieux rémunérés que leurs collègues des taxis traditionnels comme le montre le tableau ci-après :

Rémunération des chauffeurs de taxi en France en 2015 (source Capital, août 2015)

Statut social	Salaire net moyen
Indépendant	1 400 €
Salarié	1 700 €
Artisan	3 200 €
Chauffeur VTC	2 500 - 4 000 €
Chauffeur Uber	2 500 – 4000 €

Le modèle économique d'Uber, qu'on qualifie grâce au néologisme d'uberisation, distribue une offre de grande capacité entre des milliers d'agents économiques autonomes et met fin au traditionnel modèle économique de la course à la taille et de l'effet volume inventé au début du 20^{ème} siècle par Henry Ford. Ainsi, Uber répond parfaitement à une demande client complexe conciliant à la fois le quantitatif et le qualitatif. Quand les entreprises traditionnelles doivent choisir entre standardiser ou faire du sur-mesure, Uber, grâce à un modèle de production extrêmement flexible, fait de la personnalisation à grande échelle et il arrive de la sorte à proposer un prix compétitif et un service au-dessus de la moyenne.

Quelques principes simples ont inspiré la création et le développement d'Uber :

- Le client est roi et il faut lui fournir le meilleur service en termes de rapidité, de propreté, de politesse et de convivialité.
- Le client n'est pas seulement consommateur mais aussi consommateur car par sa notation des chauffeurs, il aide à l'amélioration du service.
- Les prix sont déterminés grâce au yield management (il y a une corrélation forte entre le niveau de la demande clients à un moment t et le niveau de l'offre au même moment).
- Favoriser la polémique fait du buzz et, donc, de la communication gratuite et soude la communauté des clients.
- Mettre en avant l'aspect supranational de l'Internet pour s'affranchir des textes réglementaires nationaux (il est important de noter qu'Uber dépense en 2015, quatre millions de dollars par semaine pour payer ses avocats).
- Simplifier au maximum la chaîne de valeur (l'entreprise ne possède pas de véhicules et les chauffeurs ne sont pas ses salariés).

Remonter la chaîne de valeur pour devenir une centrale d'achat pour l'acquisition des véhicules et un logisticien de proximité.

Uber est valorisé, en 2013, à 3,5 milliards de dollars et Google Ventures et Benchmark Investment investissent cette année, respectivement 258 et 514 millions de dollars.

Au début 2014, la valorisation de l'entreprise atteint 17 milliards de dollars. À la fin de cette même année, sa valeur est estimée à 40 milliards de dollars et Uber réussit une levée de fonds de 1,2 milliard de dollars.

En janvier 2015, Uber est présent dans 51 pays et 253 villes dans le monde. La société est valorisée à 41 milliards de dollars et réussit à lever 1,6 milliard de dollars auprès de Goldman Sachs.

Les projections des analystes financiers sur la valorisation d'Uber pour les prochaines années sont euphoriques. Les analystes les plus optimistes estiment la valeur d'Uber en 2025 à un trillion (un milliard de milliards) de dollars. Il est vrai que dans cette dernière hypothèse Uber est en position de quasi-monopole dans le monde pour le transport de passagers en taxis, détient une position monopolistique pour la logistique des petits colis dans les villes et devient le plus grand acheteur mondial de voitures.

III. Secteurs d'activité dans lesquels se déploient des business models collaboratifs.

Le nouveau paradigme collaboratif concerne l'organisation sociale dans la majorité des pays. Au niveau économique beaucoup de secteurs d'activité sont déjà impactés. Aussi, la synthèse qui suit, sans prétendre à l'exhaustivité, cherche à montrer la largeur et la diversité du champ d'impact.

A. Habiter autrement.

Le secteur du logement est certainement un des secteurs où la dynamique de l'économie du partage permet de répondre à la question « Comment faire plus avec moins ? » Plusieurs pistes ont été explorées.

- **La colocation** qui constitue une réponse à l'augmentation de la demande dans les centres des grandes villes.
- **Le logement intergénérationnel.** Le principe est simple, il s'agit de faire partager aux jeunes générations une chambre chez une personne âgée en échange d'une participation financière ou de services à rendre au propriétaire des lieux.
- **L'Habitat groupé,** les adeptes de ce type de logement cherchent à agir pour un habitat plus écologique, plus participatif qui favorise la mixité sociale. Ce type de logement représente 15 % des logements en Suède et Norvège et au Québec 250 000 personnes vivent dans des coopératives d'habitation.
- **L'échange de logement.** Il s'agit d'échanger d'une façon définitive de logement avec une autre propriétaire et cela parce qu'on en a envie ou pour des raisons professionnelles dans le cadre d'une mutation, par exemple.
- **La location d'espaces disponibles de stockage.** Il s'agit de louer une cave, un grenier, un garage à des personnes qui en ont besoin.

B. Se nourrir autrement.

Dans ce domaine, l'économie du partage est proche d'une agriculture de proximité qui se veut écologiquement responsable. La dynamique sociale se manifeste ici en liaison avec certains réseaux de solidarité envers le monde rural (des sites comme reseau-amap.org, laruchequiditoui.fr illustrent cette réalité). Mais l'économie collaborative en matière de nourriture ne se limite pas seulement au soutien d'une agriculture citoyenne. Elle s'oriente également vers l'échange des récoltes des jardins potagers des particuliers (jardins-partages.org) et la lutte contre le gaspillage alimentaire (zero-gachis.com).

C. S'équiper autrement.

On peut s'équiper grâce à des achats d'occasion (le succès d'un site comme Le bon coin illustre cette tendance) mais on peut aussi pratiquer le don, le troc (l'habillement se prête bien à cette pratique, voir trocvestiaire.com ou larmoiredespetsits.com) ou la location. Ainsi, Zilok, pionnier de la consommation collaborative entre particuliers, avec 180 000 membres en 2014 loue partout en France 200 000 objets allant des outils jusqu'aux instruments de musique et au matériel de puériculture.

D. S'éduquer autrement.

Grâce aux technologies numériques apparaissent de nouveaux modes de partage et de diffusion du savoir. Cela peut aller du partage du savoir faire entre particuliers sur des sujets aussi divers que la poterie, la cuisine ou la mécanique (cupofteach.com) jusqu'aux cours des grandes Universités mondiales sous la forme de Massive Open Online Courses (MOOC).

© CCMP 2016 – G1893 - Uber : l'entreprise de référence pour demain ? – Constantin ERODIADES –

E. S'entraider autrement.

L'entraide par le numérique se matérialise essentiellement par l'échange de services entre internautes. Ainsi, un expert-comptable peut aider un artisan à faire sa déclaration d'impôts et ce dernier peut l'aider pour des petits travaux chez lui. Une des formes les plus abouties de l'entraide est une place de marché où les demandeurs d'emploi cherchent un emploi rémunéré.

F. Se divertir autrement.

L'économie collaborative est à l'origine d'une multitude de projets culturels et de loisirs. Les sites [spotify.com](https://open.spotify.com/), [deezer.com](https://www.deezer.com/) et [Qobuz.com](https://www.qobuz.com/) sont connus pour la musique alors que [booktroc.com](https://www.booktroc.com/) permet l'échange de livres et [cinetroc.com](https://www.cinetroc.com/) permet l'échange de DVD.

G. Voyager autrement.

- **Se déplacer.** Posséder une voiture n'est plus indispensable (selon un article publié le 17 janvier 2013 par le journal Le Monde, en 2011, 59 % des 18-24 ans possédaient une automobile, alors qu'ils étaient 74 % pour la même classe d'âge en 1991). Dans l'économie du partage, les deux principaux modes d'accès à la mobilité sont, d'une part, le covoiturage (effectuer un trajet en commun avec le conducteur propriétaire du véhicule) et, d'autre part, l'autopartage (partage entre particuliers d'une flotte de véhicules appartenant à une entreprise privée ou à une collectivité publique).

Le covoiturage est deux à trois fois moins cher que le transport sur la même distance avec les moyens de transport traditionnels (le leader européen du covoiturage, le français BlaBlaCar, a organisé en 2 013 400 000 trajets par mois). Il est à noter le développement du covoiturage sur des trajets réguliers (pour des trajets domicile/travail par exemple) est en train de voir le jour progressivement avec la constitution de communautés locales d'automobilistes. Au niveau de l'autopartage, la location de voitures entre particuliers constitue une forme spécifique de cette pratique de même que la location de places de stationnement moyennant le paiement d'un loyer.

- **Faire du tourisme.** Outre les sites communautaires qui indiquent les meilleurs tarifs et partagent les appréciations des voyageurs, il y a également des sites de partage de repas et d'hébergement entre particuliers (on notera le succès d'Airbnb, présent dans 192 pays et qui a accueilli 4 millions de locataires en 2012).

H. Travailler autrement

Il s'agit dans cette déclinaison de l'économie collaborative de partager au niveau du travail à la fois un espace de travail mais aussi un réseau d'échanges d'expériences en créant des synergies mutuelles (coworking).

I. Se financer autrement.

La finance collaborative (crowdfunding) cherche à financer, grâce aux internautes, des projets innovants, militants ou citoyens. En 2013, sur toute la planète les fonds ainsi collectés s'élèvent à 6 milliards d'euros. Par ailleurs, 37 % des Français se disent prêts à participer à des fonds participatifs.

IV. Votre mission

À l'issue de la lecture de cette note de synthèse sur l'économie collaborative, illustrée par le cas d'Uber, il vous est demandé :

D'abord, en vous inspirant de la grille du business model d'Osterwalder et Pigneur (dont vous trouverez en annexe n ° 1 les différentes étapes), d'établir le business model d'Uber.

Puis d'imaginer la création d'une start-up à la manière d'Uber. Vous préciserez, dans cette perspective, le secteur d'activité, les leviers que vous pensez utiliser pour créer de la valeur collaborative et économique et, pour finir, établir la grille de votre business model.

Enfin, à partir des exemples d'adaptation mis en œuvre dans les entreprises (comme Accor Hôtels, la SNCF, les Taxis G7...) et en supposant que vous soyez le dirigeant, d'une grande entreprise traditionnelle, de répondre à cette question : comment pouvez-vous riposter à la déferlante des nouvelles entreprises, sociétés hybrides du numérique et du collaboratif, qui seront vos concurrents demain ?

V. Bibliographie et webographie

A. Bibliographie

- « Uberisation = Economie déchirée », Bruno Tebond et Thierry Picard, Editeur KAWA.
- « Vive la co-révolution ! Pour une société collaborative », Anne-Sophie Novel et Stéphane Riot, Editeur Manifesto.
- « La vie Share mode d'emploi, consommation, partage et modes de vies collaboratifs », Anne-Sophie Novel, Editeur Manifesto.

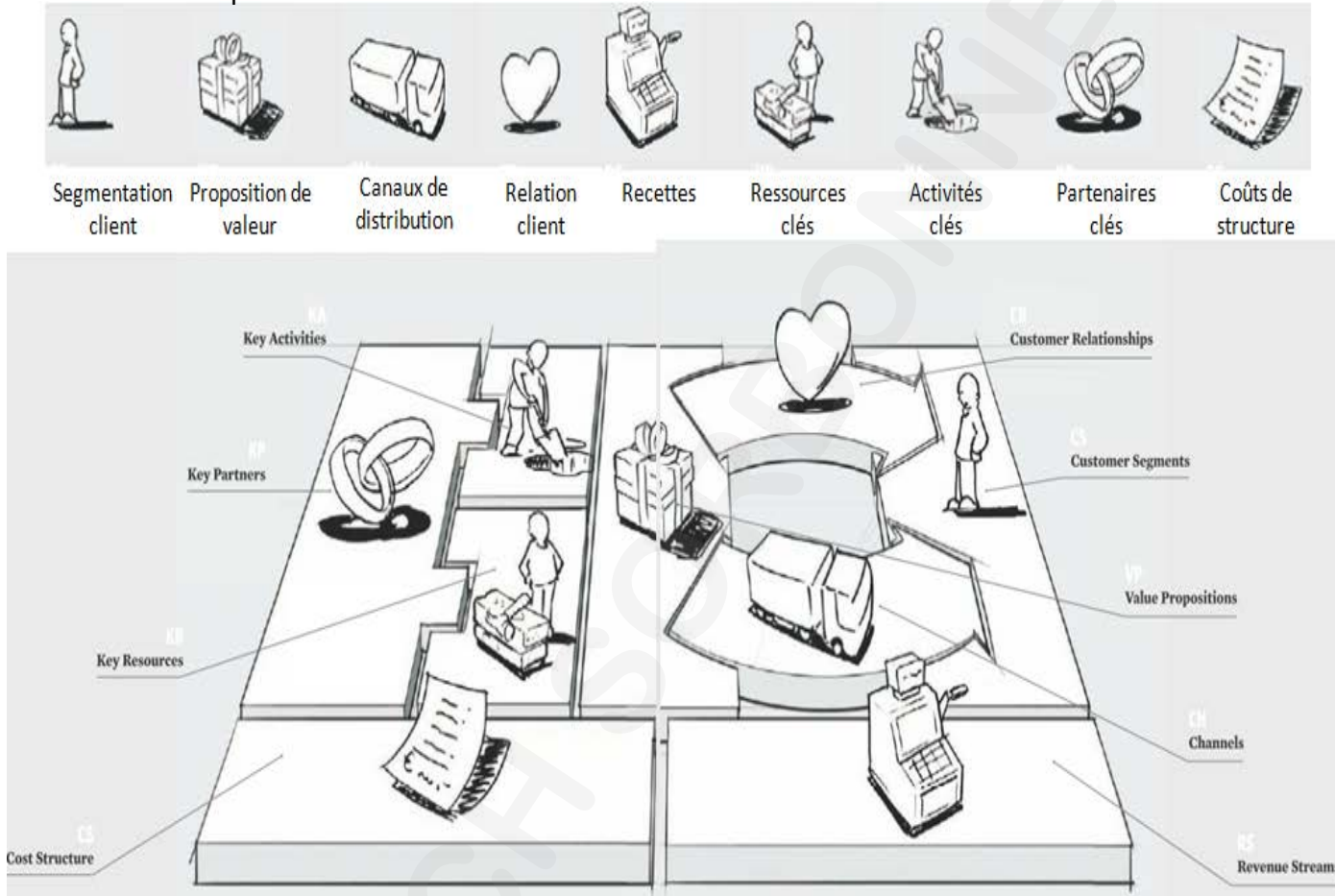
B. Webographie

- www.uber.com
- www.chauffeur-uber.fr
- Uber : les dernières actus et vidéos sur Le Figaro, www.lefigaro.fr
- Où va l'argent d'Uber ? sur La Tribune, www.latribune.fr
- Les taxis parisiens se convertissent aux méthodes d'Uber, www.lemonde.fr

VI. Annexe

A. Annexe : le modèle économique Canvas, d'Osterwalder et Pigneur

Modèle économique Canvas



<https://docs.google.com/drawings/d/1PBn33fF7Lxz3ZoWHvFok2sa45iXO6TvEAUJNORgR7l8/edit?n>