

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/286443849>

Analyse stratégique de Blablacar

Research · December 2015

DOI: 10.13140/RG.2.1.4202.3763

CITATIONS

0

READS

67,087

1 author:



Junior Keto

Université de Sherbrooke

6 PUBLICATIONS 0 CITATIONS

SEE PROFILE

Blablacar, ce n'est pas du Bla Bla!

Analyse stratégique



Junior KETO Nsingani
Faculté d'Administration
Université de Sherbrooke, QC, Canada
Décembre 2015.

Introduction

L'analyse stratégique présentée dans ce travail porte sur la société Comuto avec sa très célèbre plateforme numérique dénommée Blablacar. L'idée est née d'une histoire pour le moins anecdotique il y a douze ans, lorsqu'en décembre 2003, Frédéric Mazzella¹ cherche un moyen de rentrer chez lui, en Vendée – un département de l'ouest de la France vers la cote atlantique - alors que tous les trains sont complets. Sans alternative, il demandera finalement à sa sœur de faire un détour pour passer le chercher. Il observera que sur l'autoroute la grande majorité des voitures roulent pratiquement à vide, avec une ou deux personnes à bord (²).

Pour concrétiser son idée, il crée en 2006 la plateforme appelée Covoiturage.fr, qui deviendra plus tard Blablacar. L'idée est de permettre la mise en réseau de conducteurs et de passagers souhaitant voyager ensemble et partager les frais de leurs trajets. La définition du covoiturage qui conviendrait le mieux, à la différence de l'auto-stop, est l'utilisation conjointe d'un véhicule, par un conducteur non professionnel et un ou plusieurs passagers, dans le but de partager non seulement le trajet en commun, mais aussi les frais de transport, les émotions ou la convivialité. Comme vous avez pu vous en apercevoir, cette définition dépasse les considérations économiques. L'objectif est non seulement d'éviter le gaspillage en limitant la pollution mais également de favoriser le sens du partage et de la collaboration.

¹ Frédéric Mazzella est le président et co-fondateur de la société.

² <http://www.internetmanagersclub.com/wp-content/uploads/2015/01/BlaBlaCar-IMC-Award-2015-01-12.pdf>
consulté le 2 décembre 2015

La Société s'impose aujourd'hui comme pionnier de l'économie du partage, qui a cessé d'être un mouvement marginal pour devenir une véritable force économique ⁽³⁾. C'est une révolution non seulement économique, mais aussi culturelle, et elle repose sur un ensemble sophistiqué de mécanismes, d'algorithmes et de systèmes subtils de récompenses et de sanctions. Le site covoiturage.fr s'est rapidement implanté dans d'autres pays d'Europe sous le nom de Blablacar : en Espagne en 2009, au Royaume-Uni en 2010, au Portugal, en Italie, au Benelux (Belgique, Netherlands, Luxembourg) et en Pologne en 2012, et en Allemagne en 2013 ⁽⁴⁾, avant de conquérir la Russie, le marché indien, le Mexique et le Brésil.

L'analyse de ce sujet devient intéressante lorsqu'on l'aborde dans une approche entrepreneuriale et sociale. Blablacar a créé une nouvelle solution de mobilité fiable, sociale et abordable en optimisant des ressources largement sous-utilisées. Voilà pourquoi nous avons choisi de faire cette petite incursion dans ce monde high tech en vue d'étudier minutieusement le cas de cette startup dont les performances forcent l'admiration des médias, des chercheurs et de toute la population.

Cette étude s'articule autour de deux parties : la première s'emploie à expliquer la problématique d'une analyse stratégique de cette organisation, la seconde est entièrement consacrée au diagnostic stratégique de Blablacar.

³ Jason Tanz, Courrier international, ÉCONOMIE DU PARTAGE • Airbnb, Uber, Blablacar : faire confiance à n'importe qui Hebdo n°1246, 22 septembre 2014.

⁴ <https://www.blablacar.fr/> (consulté le 19 novembre 2015)

Partie I. Questions pour l'analyse stratégique

Dans le domaine high tech, il existe probablement autant d'innovations que les porteurs des projets innovateurs. Mais dans tous les cas, l'innovation s'inscrit dans un processus qui comporte des étapes, des leviers incontournables de réussite et des écueils à éviter (⁵). Il y a quelques années, aucun investisseur averti, aucune banque d'affaires sérieuse, aucun fonds d'investissements ou encore nul fonds de capital-risque n'aurait pu miser, sans trop se soucier du risque inconsidéré et avec des enjeux financiers importants, sur une plateforme numérique de covoiturage en France ! Autant pour les investisseurs, le covoiturage ne suscitait quasiment aucun intérêt pour la recherche.

Pourtant, il n'y a pas plus grande hérésie aujourd'hui que de mener une étude sérieuse sur le marché de transport sans compter sur le covoiturage en France. Mis à part l'avion, le train, le bus et la voiture constituent les principaux moyens de déplacements de français. (Pour des raisons de simplification, nous faisons exprès d'écarter les sociétés de vélos en libre-service). Le trafic est donc partagé concurremment entre ces trois modes même s'il faut relever l'outrageuse domination de la voiture aussi des voitures des particuliers ont représenté 83,3 % du transport intérieur de passagers dans l'Union européenne (de 28 Etats) en 2012, les autocars, les autobus et les trolleybus (9,2 %) et les trains (7,4 %) [⁶]. Blablacar s'est donc choisi un créneau à fort potentiel de croissance du moment où le transport par voiture demeure le moyen de déplacement préféré des français.

Convaincu des opportunités qu'offrait l'industrie du covoiturage, Blablacar s'est forgé petit à petit à concevoir et à développer un modèle d'affaires qui lui permettrait à exploiter le potentiel économique que représente le parc automobile particulier. Grâce au travail ardu de ses ingénieurs et la perspicacité des dirigeants mais aussi à une équipe des travailleurs motivée, Blablacar est parvenu à créer une proposition de valeur qui a rencontré les problèmes quotidiens non seulement en France, mais aussi dans tous les pays où il est présent.

⁵ Ministères économiques et financiers, Direction générale de la compétitivité de l'industrie et des services, DGCIS, *Oser l'innovation ! Guide pratique pour les activités de services*.

⁶http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Passenger_transport_statistics/fr

Visiblement, Frédéric Mazzella n'a pourtant rien à envier de la multitude des startups naissantes de la Silicone Valley, lui-même, fruit de cette même école. Mais en plus, grâce à sa vision et à sa collaboration avec ses cofondateurs, il a su se construire l'image de l'ambassadeur de la *french touch*, le fleuron de l'économie numérique française qui joue dans la cour des grands et est en passe de devenir, en moins de dix ans d'activité, une firme multinationale.

Le pari pour son équipe de travail était de monter un business model capable de proposer de la valeur aux membres de la communauté Blablacar tout en demeurant rentable. Il s'agit-là d'un exercice délicat compte tenue de sa mission. L'entreprise a d'abord commencé avec un modèle gratuit avant d'introduire la commission de 11% sur tous les passagers. Lorsqu'on innove par le business model, on ne change donc pas nécessairement la nature du service réalisé, mais on fait évoluer le mode de rémunération de ce service.

Malgré cette bascule du modèle *freemium* (gratuit) au *premium* (payant), l'activité n'a pas été affectée mais aussi aucune baisse de l'activité n'a été remarquée. D'ailleurs, les membres de la communauté (Blablacar) ont semblé adopté cette nouvelle mesure sans beaucoup de murmures, les frais de covoiturage – y compris la commission - demeurent encore largement inférieurs aux tarifs exigés par d'autres opérateurs.

De là, il y a lieu de remarquer que Blablacar a innové sur tous les fronts dans la délivrance de l'offre de service : promesse client, business model et gestion des services. Ainsi, l'un des facteurs clés de sa réussite et de son succès c'est son implication dans l'amélioration de l'ergonomie. Comme nous le verrons plus tard, lorsque l'on améliore et l'on fait évaluer l'interface, qui constitue donc le front office des entreprises numériques, c'est toute la clientèle qui s'en trouve satisfaite.

Ce succès retentissant de Blablacar qui, remarque-t-on, écrase et avale tout sur son passage, impose une un nouveau rythme dans l'industrie du covoiturage, fait peur aux grands opérateurs traditionnels du secteur de transport et qui se font chiper une frange importante de sa clientèle, soulève quelques questionnements. Jusqu'à quand durera cette euphorie ? Qu'est-ce qui explique son éclosion et son succès en France et à l'international dans un temps si record ? Quels sont les principales stratégies de croissance qui ont propulsé Blablacar sur le toit du monde de covoiturage ? Quelle est la viabilité économique, sociale et écologique de son business model ? A quoi peut-on s'attendre dans les prochaines années par rapport aux performances de l'entreprise ? Comment fait-elle face à l'environnement d'un secteur de transport déjà mature ? Ces papiers

vous offrent quelques éléments de réponse et vous aideront à comprendre les facteurs clés de succès de Blablacar.

Partie II. Analyse stratégique

Historique et domaine d'activité

Historique

Nous l'avons dit, l'idée est née d'une histoire pour le moins anecdotique il y a douze ans, lorsqu'en décembre 2003, Frédéric Mazzella cherche un moyen de rentrer chez lui, en Vendée – un département de l'ouest de la France vers la cote atlantique – alors que tous les trains sont complets. Sans alternative, il demandera finalement à sa sœur de faire un détour pour passer le chercher. Il observera que sur l'autoroute la grande majorité des voitures roulent pratiquement à vide, avec une ou deux personnes à bord ⁽⁷⁾.

Imaginer le potentiel est gigantesque. Avant de commencer, il fait un calcul simple, basé sur des données connues. En France, une voiture coûte plus de 5 000 euros par an, il y en a 38 millions, ce qui correspond à environ 200 milliards d'euros, soit 10 % du PIB annuel français. Ces voitures ne sont utilisées que 4 % du temps, et le taux de remplissage est de 1,3 personne par véhicule ⁽⁸⁾. Pour concrétiser son idée, il crée en 2006 la plateforme appelée Covoiturage.fr, qui deviendra plus tard Blablacar. L'idée est de permettre la mise en réseau de conducteurs et de passagers souhaitant voyager ensemble et partager les frais de leurs trajets.

Le nom « BlaBlaCar » vient du fait que les covoitureurs choisissent s'ils sont plutôt « Bla », « BlaBla » ou « BlaBlaBla » en voiture selon leur degré de bavardage ! ⁽⁹⁾ Le service de covoiturage proposé sur ces sites web est édité par Comuto – SA au capital de 106 752,20 € – RCS Paris 491 904 546 - ayant son siège social, au 84 avenue de la République 75011 Paris ⁽¹⁰⁾ dont Frédéric Mazzella est président et co-fondateur, et Nicolas Brusson assume les fonctions de directeur général.

⁷ <http://www.internetmanagersclub.com/wp-content/uploads/2015/01/BlaBlaCar-IMC-Award-2015-01-12.pdf> consulté le 2 décembre 2015

⁸ http://www.liberation.fr/futurs/2015/09/17/frederic-mazzella-blabla-cash_1384878 consulté le 6 décembre 2015.

⁹ <https://www.blablacar.fr/blog/recrutement> consulté le 6 décembre 2015.

¹⁰ <https://www.blablacar.fr/blog/conditions-generales> consulté le 6 décembre 2015

Domaine d'activité

Blablacar est le leader mondial du covoiturage longue distance. L'entreprise met en relation les conducteurs et les passagers souhaitant partager les frais d'un même trajet. Les conducteurs publient une annonce dans laquelle ils décrivent leur trajet et indiquent leur nombre de places libres et le prix. Les passagers obtiennent la liste des conducteurs effectuant le trajet qui les intéresse grâce à un moteur de recherche avancé (départ, arrivée, dates, heure, genre du conducteur, fumeur ou non, nombre d'avis...).

Naturellement, l'industrie du covoiturage ne constituait pas en soi une opportunité d'affaires pouvant générer autant d'engouement. Elle l'est aujourd'hui grâce au développement de l'infrastructure technologique qui rend l'offre de valeur beaucoup intéressante pour les usagers, les conducteurs, les entrepreneurs, les investisseurs et toutes les autres parties prenantes.

Blablacar est une plateforme numérique, internet et mobile, qui fonctionne dans un environnement réseauté et s'appuie sur les infrastructures existantes en vue de livrer le service, le contenu numérique. Il s'agit donc là d'une « économie de réseau qui atteint l'optimum à grand volume » [¹¹], c'est-à-dire plus il y a d'acteurs, plus ça fonctionne bien. On peut donc comprendre qu'une plateforme est un catalyseur d'échanges économiques, d'interactions sociales et d'innovations.

Par ailleurs, il y a lieu de distinguer deux types de covoiturage : le domicile-travail et le covoiturage « longue-distance ». Le premier apparaît notamment soutenu par les collectivités territoriales, certaines s'efforcent de le développer, par la création notamment d'aires de covoiturage. Le second exploite des créneaux plus profitables et c'est donc ce dernier qui fait l'objet de notre étude. Ce mode de transport connaît actuellement, assurément, un dynamisme certain, du fait notamment de l'usage croissant des technologies de l'information et des terminaux mobiles. Toutefois, le covoiturage semble peu concurrencer les transports en commun dans la mesure où, selon une étude de l'ADEME : les $\frac{3}{4}$ des voyageurs covoiturent en remplacement de l'utilisation de leur voiture personnelle et seul $\frac{1}{4}$ co-voiture au lieu d'utiliser les transports en commun [¹²].

¹¹ Bédard & al, management à l'ère de la société du savoir, Chenelière éducation, 2011,

¹² Autorité de la concurrence, Quel avenir pour le transport longue distance par autocar en France ?, République française, 13 du 26 février 2013

Mission

La mission principale de Blablacar consiste à faire voyager un maximum de personnes en covoiturage lors de tous leurs déplacements dans une démarche d'éco-mobilité ⁽¹³⁾. Cette démarche s'inscrit dans la perspective de l'économie de partage en optimisant l'utilisation du parc automobile sous-utilisé et en réduisant, par ricochet, l'émission du gaz à effet de serre (CO₂).

Valeurs

La proposition de valeur de Blablacar ⁽¹⁴⁾ est construite au tour d'une trilogie à savoir : (1) *In trust we trust*, (2) *Think it, build it, use it* et (3) *The member is the boss*, qui fonde sa force et son dynamisme, et que les employés de la société doivent cultiver et propager au quotidien. Il s'agit des concepts simples. Si les mots ont un côté quelque peu ludique, il n'en est pas autant pour le contenu, qui est très significatif.

1. **In Trust we Trust** : Depuis sa création, Blablacar vise à créer un lien de confiance interpersonnelle sur internet afin de libérer la valeur ajoutée du partage à grande échelle. A cet effet, la société a développé une méthode (D.R.E.A.M.S) et des outils spécifiques (profils de membres détaillés, évaluations de membres suite aux trajets effectués, modération par une grande équipe de relations membres).
2. **Think it, build it, use it** : Afin de comprendre les besoins des membres, il est impératif que les employés soient les premiers utilisateurs des services. Tous covoitureurs, les *collaborateurs*, comme aime bien les nommer, vivent proches de leur communauté et de ses besoins afin d'améliorer le service en permanence.
3. **The member is the boss** : Au-delà de leur expérience de covoitureurs, les collaborateurs restent à l'écoute permanente des membres afin d'être réceptifs à leurs besoins et de créer une plateforme toujours plus fiable. L'équipe de relations membres traite les requêtes dans plus de 10 langues, et est disponible 7/7. Ils sont également très actifs sur les réseaux sociaux, et offline à l'occasion de nombreux événements.

Caractéristiques de l'environnement et de la concurrence

Nul ne pouvait parier, il y a quelques années, sur un tel bouleversement dans le marché de transport français. Le secteur de transport fait partie des activités presque matures qui semblent les moins enclins aux changements. L'avènement des plateformes numériques dédiées à

¹³ <https://www.blablacar.fr>

¹⁴ Idem

rapprocher la demande (les usagers) à l'offre du (les conducteurs personnels) a sonné le glas d'un changement majeur dans le secteur, dont personne ne pouvait deviner l'ampleur.

La concurrence

Jusque-ici, le marché de transport des personnes et des marchandises reste dominé par la Société nationale des chemins de fer (SNCF) qui détient une de part de marché importante sur les réseaux national et international (excepté le transport aérien) ou la RATP sur le marché parisien pour ne citer que ceux-là.

Avec le temps, le coût élevé du carburant ainsi que les contraintes et préoccupations environnementales ont été des facteurs non moins importants du renoncement ou de l'abandon progressif des voitures personnelles afin d'adopter les moyens collectifs traditionnels notamment le train (ou le tramway) et les autocars. Si le train offre un service confortable et fiable, en plus d'être cher, il n'en demeure pas moins rigide. Les envies des usagers sont grandissantes et en perpétuelle évolution. Le modèle d'affaires de la SNCF est incapable, à nos jours, de satisfaire cette frange de la clientèle qui réclame une véritable démocratie dans le secteur. Il s'agit d'un réel besoin de transparence et flexibilité dans le prix et dans le trajet, que les autocars ne peuvent non plus combler.

Ainsi, nous pouvons appréhender le service du covoiturage à la fois comme un concurrent, un substitut ou complémentaire à l'offre traditionnelle qui, grâce à sa flexibilité et sa transparence, permet d'exploiter les créneaux jusque-là négligés ou difficile à exploiter. Mais les principales raisons de son émergence demeurent, à n'en point douter, le sentiment de mutualisation, de convivialité, d'échange et de partage de frais, c'est-à-dire le carburant et le péage, soit « environ une économie de cent millions réalisée par les conducteurs » ⁽¹⁵⁾. Un vrai modèle de l'économie de partage ! Il sied également de noter sa contribution dans perspective de l'utilisation optimale des voitures, dans la réduction des embouteillages et du développement durable en réduisant sensiblement de la pollution du gaz à effet de serre.

Blablacar représente à ce jour une menace sérieuse dans le monde de transport des passagers en France et fait peur même aux cadors comme la SNCF. Décidée de se battre sur tous les fronts, la SNCF a créé IDVroom, son service de covoiturage ^[16]. L'annonce officielle du 10 septembre

¹⁵ <https://www.blablacar.fr>

¹⁶ <http://www.dynamique-mag.com/actualite/blablacar-passe-barre-millions-membres.2457#sthash.rH4v36z8> consulté le 02/12/2015

dernier démontre que ce nouveau projet est en réalité une fusion de deux sites de covoiturages, notamment 123envoiture et Easycovoiturage. Ces deux firmes sont sous la mobilité d'Ecolutis, l'éditeur de plusieurs sites de covoiturages en France.

A la suite de ses acquisitions notamment en France, Comuto avec sa plateforme Blablacar, contrôle plus de 95% du marché de covoiturage en France. La concurrence est constituée d'autres plateformes de covoiturage, mais aussi d'autres moyens de transport comme les autocars (IDBus), le train (Ouigo), le train ou l'avion (surtout les compagnies low cost).

Contraintes légales

Si l'on peut observer un accrochage du grand public aux services offerts par Blablacar, la principale incertitude demeure la législation en la matière. Mais l'existence du covoiturage et son éventuel développement suscitent un questionnement qui dépasse parfois le cadre de la réglementation des transports de personnes issue de la Loi d'Orientation des Transports Intérieurs (LOTI) du 30 décembre 1982 ^[17], dans un marché contrôlé à 95% par Blablacar ^[18]. Les usagers pratiquant le covoiturage à partir de trois personnes sont autorisés à circuler quel que soit le niveau de pollution. Le covoiturage est de ce fait reconnu légalement et publiquement ^[19].

Il convient tout de même de rappeler que le secteur de VTC (voiture de transport avec chauffeur) a connu un essoufflement avec l'émergence des plateformes de mise en relation des conducteurs (professionnels) et des passagers. Tout le monde se rappelle des échauffourées observées entre les utilisateurs des services d'UberPop, ce géant américain qui permet à des particuliers de s'improviser chauffeurs de taxi. Ce qui a débouché à la suspension le 25 juin 2015 et à un renvoi en correctionnelle de ses dirigeants pour pratique commerciale trompeuse, complicité d'exercice illégal de la profession de taxi, et traitement de données informatiques illégal ^[20].

Voilà pourquoi Comuto insiste sur l'explication du service de covoiturage qu'il entend comme l'utilisation conjointe et organisée d'un véhicule, par un conducteur non professionnel et un ou plusieurs passagers, dans le but d'effectuer un trajet commun. Dans sa charte, Comuto se réserve la possibilité de supprimer le Compte Utilisateur concerné. Il en est en particulier ainsi dès qu'un

¹⁷ <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=LEGITEXT000006068730>

¹⁸ Idem.

¹⁹ Centre d'Études sur les réseaux, les transports, l'urbanisme et les constructions publiques, Certu, *le covoiturage en France et en Europe : états des lieux*, Ministère de l'écologie, du développement et de l'aménagement durables, 2007.

²⁰ http://www.lemonde.fr/economie/article/2015/07/03/manuel-valls-se-rejouit-de-la-suspension-d-uberpop-resultat-de-la-fermete-du-gouvernement_4669222_3234.html consulté le 24 novembre 2015

Conducteur intervient à titre professionnel, l'objectif n'étant pas de réaliser un bénéfice mais de réduire les frais [²¹].

Clientèle

Les entreprises innovantes telles que Blablacar accordent beaucoup d'intérêt à la relation client de telle sorte qu'elles se sentent obligées par la *promesse client*. Cette dernière définit en quelque sorte le « contrat » qui lie l'entreprise au client, la façon d'apporter une réponse à ses besoins. Innover par promesse client, c'est proposer un service qui n'était jusqu'ici jamais rendu, ou du moins pas dans les mêmes conditions. Vers les années 2006, Blablacar est entrée dans un secteur qui, à cette époque, évoluait sans réel enthousiasme ou adhésion et la proposition de valeur était somme toute moins alléchante qu'elle ne l'est aujourd'hui.

Grâce à son développement sur le plan national mais aussi à l'international, Blablacar revendique aujourd'hui 20 millions d'abonnés. Le mot « client » n'existe pas dans le langage de la société. Les utilisateurs de la plateforme sont des *membres de la communauté* ou la *communauté des membres*. C'est ce qui raffermirait davantage un sentiment d'appropriation et d'appartenance au réseau.

Offre de service et prix

L'offre de service de Blablacar est orientée C2C (Consumer to Consumer), du consommateur vers le consommateur. Dans ce cas, la plateforme joue le rôle d'intermédiation. Le prix pratiqué est celui déterminé par le conducteur, comprenant les différents frais liés notamment aux péages, carburant et au péage. Il est établi en tenant compte de la longueur du trajet et de la commission retenue par la société. La proposition de valeur, pour ces trois parties prenantes notamment le conducteur, le passager et Blablacar, est fondée sur la mise en relation, le partage des coûts et le tiers de confiance (Blablacar) qui met ses moyens, son expérience et ses compétences en jeu.

Ainsi, une fois qu'on a créé un compte et qu'on devient membre, conducteur ou passager, on peut accéder au contenu du site et bénéficier pleinement des services entre autres l'interface Web conviviale 2.0, le moteur de recherche multicritères, la recherche cartographique Google Maps, les fiches trajets intuitives et gestion des équipages, messagerie interne, Alerte mail et sms, intranet, etc (²²).

²¹ <https://www.blablacar.fr/blog/conditions-generales>

²² Bablacar.fr

Fournisseurs

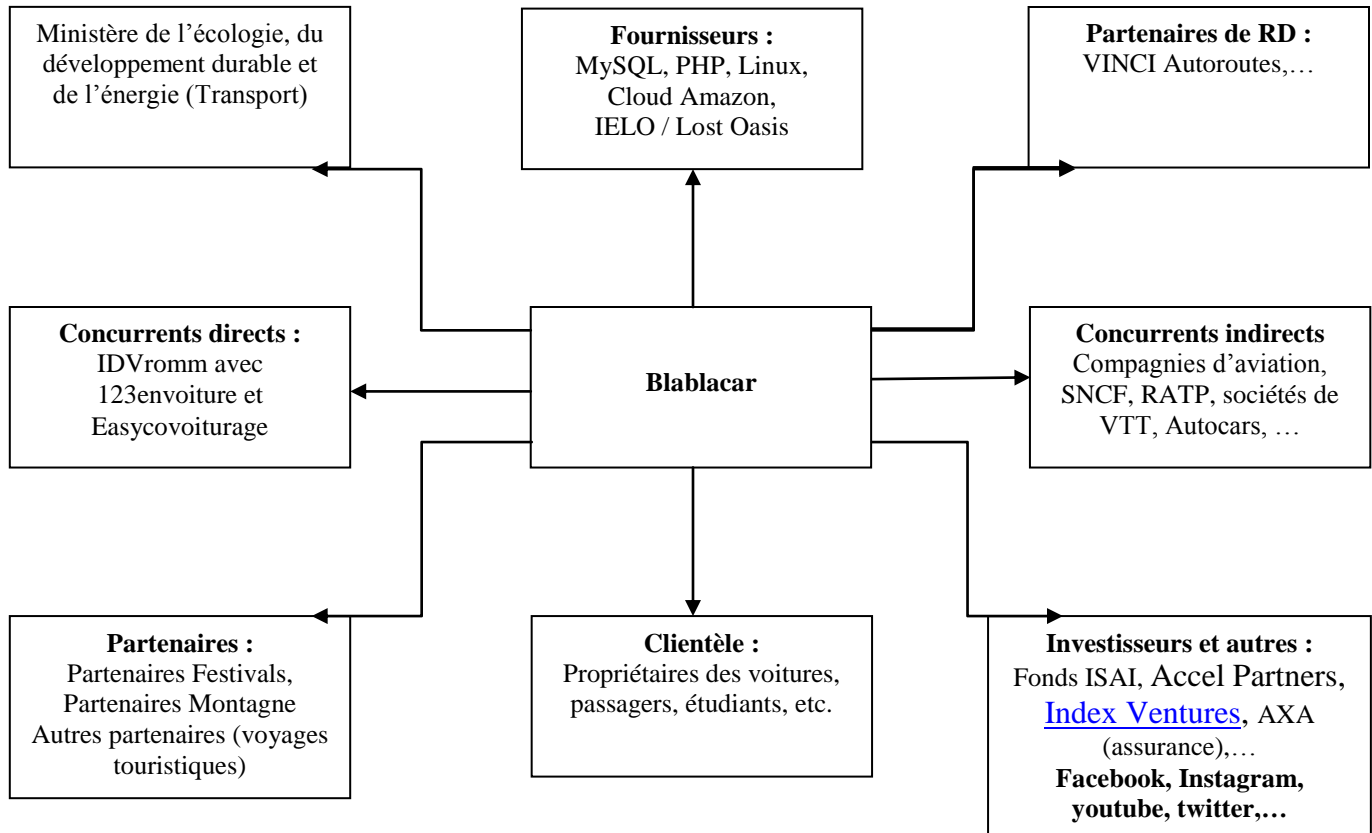
La société a mis en place une plateforme internet et mobile qui constitue son principal outil nécessaire au bon fonctionnement de ses activités. En revanche, elle utilise en majeure partie des logiciels d'Open Source : MySQL, PHP, Linux (Debian), etc. Cela leur permet de ne pas dépenser en licences de logiciels et dépend fortement des services de IELO / Lost Oasis pour l'hébergement de leur site internet. Le stockage des données se fait par le biais d'AWS, un cloud d'Amazon et par le biais de leurs serveurs physiques pour ce qui est des données demandant beaucoup de traitement ⁽²³⁾.

Analyse FFOM

| Analyse interne | Analyse externe |
|--|---|
| Forces | Opportunités |
| <ul style="list-style-type: none"> -Les leaders sur le marché européen du covoiturage, des parts de marché du covoiturage et près de 20 millions d'utilisateurs. -une plateforme ergonomique avec un système de profils et d'avis pour guider les mises en relation entre conducteurs et passagers -Un soutien et une confiance forte des investisseurs. -un modèle de rémunération au 11% de commission par trajet qui peut assurer un important chiffre et une rentabilité élevée d'un modèle à coût fixe par palier ; -un système de réservation en ligne qui a fait chuter le taux de désistement de 35% à 4% -Une augmentation sans cesse des nouveaux utilisateurs. -Une satisfaction globale des employés de Blablacar. -Une implantation sur les marchés européens très efficace. -Forte présence dans les réseaux sociaux -Un discours écologiste et économique qui semble être partagé par tous aujourd'hui. -Une image de Start-Up qui vient concurrencer les grands du transport, créer des transformations des pratiques et des liens entre individus. -Grâce à DREAMS, Blablacar a su en grande majorité clientèle | <ul style="list-style-type: none"> - Après le Brésil, le Mexique, l'Inde et autres pays émergents, prochains marchés de Blablacar. Ces pays en voie de développement sont une grande promesse de marché pour ce service. - Prise de conscience de la population pour les questions environnementales et la diminution de la pollution ; - Un parc automobile mondial en perpétuelle croissance - Une concurrence quasi anéantie grâce à ses acquisitions - La rigidité du processus de réservation en ligne et l'impossibilité de rentrer en contact avec le conducteur sans avoir au préalable payé |
| Faiblesses | Menaces |
| <ul style="list-style-type: none"> - Le service proposé ne couvre pas les trajets domiciles travail, voir domiciles-universités, ou écoles. Pourtant ils constituent la majorité des déplacements. - Une opacité assez conséquente sur les bilans sociaux et les comptes de résultats, non publiés depuis 2009 ainsi que l'actionnariat - Un business model contesté, par ses modes de financement notamment le choix de la taxe sur le voyage de 11%, son élévation, le fait de faire payer le service au passager, plutôt qu'au conducteur. - Pas de mode alternatif de paiement sauf carte blue (monnaie électronique, prépayé, etc.), ce qui exclut les passagers non titulaires d'une carte bleue | <ul style="list-style-type: none"> - Les autocars constituent la principale menace de Blablacar - La concurrence d'autres plates formes de covoiturage marchandes - La concurrence du gratuit - Le cadre réglementaire dépassé - Possibilité que la rémunération du conducteur excède les frais engagés, de se voir accusé de transport clandestin et de concurrence déloyale |

²³ François Kormann, Carte d'identité de Blablacar, entreprise de covoiturage, Paris Descartes, 2015.

Les intervenants dans l'environnement de l'industrie du covoiturage



Compétences stratégiques

Frédéric Mazzella a déployé beaucoup d'efforts pour surmonter les freins liés à la pratique du covoiturage grâce à des outils innovants et à une ergonomie communautaire. Grâce à la mise en place d'un moteur de recherche par coordonnées GPS, système d'avis ainsi que d'appréciation par les clients ou les passagers, modération des commentaires et des photos, cartographie des membres..., Comuto a amélioré sensiblement le design de sa plateforme ainsi que son contenu.

Le développement de la société a été orienté dans l'amélioration des conditions ergonomiques de sa plateforme. La première impression de l'utilisateur est souvent décisive.

Ainsi, Comuto continue de déployer les moyens nécessaires pour soigner la présentation, le design, pour plaire à l'utilisateur, pour lui donner envie de rester sur le site. Il est le reflet de l'entreprise. Le site web doit être esthétiquement attrayant. Un aspect déplaisant combiné à une ergonomie absente peut, parfois, faire fuir rapidement le visiteur, même si son contenu est riche

et intéressant. A condition que les aspects pratiques et fonctionnels soient également présents, l'aspect esthétique aura une influence sur la perception que les internautes auront de votre site web, les encourageant à y revenir. Covoiturage.fr est également accessible en situation de mobilité grâce à l'application mobile sur iPhone et Android.

BlaBlaCar est le leader mondial du covoiturage, avec plus de 20 millions de membres dans 19 pays, et 10 millions de voyageurs chaque trimestre. Le taux moyen d'occupation d'un véhicule en France sur un trajet de ville à ville est de 1.6 personnes, alors qu'il est de 3 personnes au sein de la communauté BlaBlaCar. En optimisant l'utilisation de la voiture individuelle par le covoiturage, nous créons une solution de transport abordable et réduisons notre impact environnemental. L'application mobile iPhone et Android a été téléchargée 15 millions de fois. La société réalise une croissance de 200% par an ⁽²⁴⁾.

Le succès de Blablacar s'appuie en particulier sur un dispositif de confiance reposant à la fois sur des éléments objectifs (paiement passant par la plateforme, authentification) et subjectifs (choix d'ambiance silencieuse ou conviviale, information sur le niveau d'expérience et la réputation des utilisateurs). La finalité de D.R.E.A.M.S. est de formaliser les grands piliers de la construction de la confiance entre des personnes qui ne se connaissent pas initialement et interagissent en ligne dans le but d'effectuer une transaction dans le futur. D.R.E.A.M.S. est un acronyme qui reprend les 6 piliers de la confiance nécessaire le réseau : le framework nous apprend que l'information à laquelle chaque membre dans le réseau doit avoir accès concernant les autres membres doit être Declared, Rated, Engaged, Activity-based, Moderated et Social ⁽²⁵⁾.

Les membres de la communauté Blablacar ont davantage confiance dans les autres membres de BlaBlaCar que dans leurs collègues et cela grâce à DREAMS conçu comme un nouveau cadre pour l'économie collaborative, il est bien nommé D.R.E.A.M.S. En plus, les réseaux sociaux permettent aux utilisateurs de connecter leur identité en ligne avec leur identité dans le monde réel, que ce soit socialement, via Facebook, ou professionnellement, par l'intermédiaire de LinkedIn. En effet, les services de collaboration sont une facette d'une présence en ligne des personnes: leur responsabilité personnelle et la bonne réputation sont essentielles à leurs interactions sur des services de partage.

²⁴ <https://www.blablacar.fr/blog/qui-sommes-nous> consulté le 2 décembre 2015

²⁵ <http://magazine.ouishare.net/fr/2013/06/cles-de-la-confiance-entre-particuliers/> consulté le 30 novembre 2015

La plateforme de covoiturage Blablacar a annoncé le 16 septembre avoir levé 200 millions de dollars (environ 177 millions d'euros) afin d'accélérer son développement, notamment dans les pays émergents en Asie et en Amérique latine. Blablacar signe ainsi sa quatrième levée de fonds depuis sa création en France en 2006. L'entreprise a déjà levé 1,25 million d'euros en 2011, puis 10 millions de dollars en 2012, puis enfin la somme record pour une entreprise française de 100 millions de dollars (73 millions d'euros) l'année dernière. Selon une source proche du dossier, la valorisation de l'entreprise atteint 1,4 milliard d'euros²⁶.

L'équipe de travail

Présent dans 18 pays, BlaBlaCar compte désormais plus de 250 collaborateurs répartis sur 10 bureaux dans le monde, tous des covoitureurs, d'une moyenne d'âge de 29 ans. En 2014, ce sont ainsi plus de 100 nouveaux talents qui ont rejoint la startup française (²⁷). Les profils les plus demandés sont les chefs de produits marketing, chefs d'expérience client, responsable produit, concepteurs de logiciels, développeurs android, web, conseiller aux ressources humaines, conseiller financier, analyste commercial, infographistes,... (²⁸). Chaque nouvel employé se fait d'abord accompagner par un parrain qui lui inculque les valeurs et la culture de Blablacar.

²⁶ <http://www.strategies.fr/actualites/marques/1023283W/blablacar-boucle-une-nouvelle-leeve-de-fonds-de-millions-d-euros.html>

²⁷ <https://www.blablacar.fr/blog/BlaBlaCar-top10-entreprise-ou-il-fait-bon-travailler>

²⁸ François Kormann, Idem.

Conclusion

Blablacar est loin d'être un simple gadget. Bien au contraire, cette plateforme numérique s'impose comme véritable monde de transport plus intelligent, plus durable et plus humain qui a bouleversé l'industrie de transport dans son ensemble. La startup française non cotée, calquée au modèle californien de la Silicon Valley, intègre toutes les vertus pour devenir, dans les prochaines années, l'une des sociétés les plus importantes, les plus prospères et les plus innovantes en France et dans le monde.

Nous avons vu qu'avec une équipe aussi performante que motivée, « fun and serious », il n'a pas fallu dix ans à la société pour s'accaparer de tout le marché français, ou quasiment du moins. Comuto a investi énormément de moyens pour repenser l'ergonomie de sa plateforme, c'est-à-dire pour soigner la présentation ainsi que le design, pour plaire à l'utilisateur, pour lui donner envie de rester sur le site. Le site Blablacar.fr étant son principal offre, analystes, ingénieurs, programmeurs ou infographistes sont tous mis à contribution pour améliorer quotidiennement la proposition de valeur de la société en vue de préserver son avantage concurrentiel, fondé essentiellement sur la technologie, de la concurrence d'autres sites proposant le même service.

Son modèle d'affaires, figolé, peaufiné et bien adapté aux préoccupations des pourvoyeurs des capitaux, fonds d'investisseurs et business angels, est basé sur un certain nombre d'objectifs que la société se targue d'atteindre à chaque levée de fonds. Avec une commission de 11% et quelques revenus publicitaires, la société dispose des ressources importantes pour le financement de son développement et continuer d'être viable socialement et écologiquement. Ainsi, les utilisateurs n'achètent pas seulement le service, mais également une expérience sociale.

Après avoir conquis le marché de l'Europe occidentale et une par partie de l'Europe de l'Est, la Russie et l'Inde, grâce essentiellement à ses acquisitions, principal levier de sa stratégie de croissance, Blablacar focalise son attention, comme un bon conquistador, sur l'Amérique latine notamment le Brésil et le Mexique. La société ambitionne de créer une communauté mondiale des membres, fière d'appartenir au groupe, partageant les mêmes valeurs et les mêmes convictions, et profitant d'une innovation sociale, des émotions et des souvenirs occasionnels, dont ils revendiquent l'exclusivité. Voilà pourquoi Blablacar, ce n'est pas du blabla!