By Paul Belleflamme, 19 December 2017

Uber va-t-il mourir ?

(First published on The Conversation)

Le titre de cet article n'est pas un effet de manche mais une question, légitime, que de plus en plus d'observateurs se posent. Il est indéniable qu'Uber (la plateforme bien connue de voitures avec chauffeurs) va mal. Au-delà de ses déboires avec les régulateurs de nombreuses villes (comme Londres ou Québec), des plaintes de ses chauffeurs pour salariat déguisé, d'un vol de données concernant ses clients et chauffeurs, d'accusations de sexisme au sein de l'entreprise, ou encore des frasques de Travis Kalanick, son ancien PDG, ce que les investisseurs reprochent avant tout à la compagnie c'est son incapacité à boucher l'énorme trou financier qu'elle n'a cessé de creuser depuis sa création.

Uber a encore perdu près de 3 milliards de dollars en 2016 et son incroyable capacité à lever des fonds (environ 15 milliards de dollars depuis 2009) semble se tarir devant son manque patent de rentabilité.

Derrière le baobab Uber se cache la forêt des plateformes de l'économie du partage, qui tiennent des places de marché dites « de pair à pair » (*peer-to-peer* ou P2P en anglais, d'où l'appellation également de « plateformes P2P »). C'est une forêt où beaucoup d'arbres sont plantés (les idées ne manquent pas et les capitaux pour les arroser, non plus), où certains arbres poussent très vite mais, pour la plupart, disparaissent (pensez, par exemple, à Take Eat Easy dans le secteur de la livraison de repas), et qui se transforment, au final, en larges clairières où ne subsiste qu'un très petit nombre de grands arbres aux racines peu profondes.

Véhicule Uber. BrennanF30/Flickr, CC BY

À y regarder de plus près, on s'aperçoit que ce n'est pas qu'Uber qui est malade. En fait, c'est tout le modèle d'affaires des plateformes P2P qui subit les assauts de trois maux profonds : (1) la réaction des firmes conventionnelles ; (2) la concurrence d'autres plateformes P2P ; (3) le piège de la fuite en avant.

Réaction des firmes conventionnelles

Voyant leurs parts de marché se réduire, les firmes conventionnelles ont déployé de nouvelles stratégies pour contrer l'entrée de plateformes P2P ou, à tout le moins, pour en minimiser l'impact négatif. Matzler et coll. (2015) répertorient et illustrent les principales stratégies mises en œuvre :

- vendre l'usage du produit plutôt que le produit lui-même ;
- aider les clients à revendre leurs biens ; exploiter les ressources et capacités inutilisées ;
- offrir un service de réparation et de maintenance ;
- utiliser l'économie P2P pour cibler de nouveaux clients ; développer un nouveau modèle d'affaires via l'économie P2P.

Les firmes conventionnelles bénéficient aussi (à juste titre, diront-elles) des réactions des régulateurs qui, peu à peu, adaptent les cadres légaux avec l'objectif de mettre firmes

conventionnelles et nouveaux entrants sur un pied d'égalité.

Concurrence entre plateformes P2P

Souvent, ce n'est pas une mais plusieurs plateformes P2P qui tentent de s'installer sur un même marché. La concurrence à laquelle les plateformes P2P se livrent est singulière en ce sens qu'elle porte simultanément sur plusieurs « versants » : les plateformes concurrentes doivent en effet se battre pour attirer à la fois des producteurs et des consommateurs, tout en sachant que les uns ne viennent pas sans les autres et inversement.

Les effets externes positifs qui existent entre les versants exacerbent donc la concurrence : en attirant un producteur supplémentaire, non seulement la plateforme attire davantage de consommateurs mais souvent, elle réduit aussi la capacité de sa rivale à faire de même (dans la mesure où le producteur attiré par l'une ne peut plus être attiré par l'autre).

Chaque participant a donc énormément de valeur aux yeux des plateformes concurrentes et l'on comprend que dans un tel contexte, la concurrence risque de faire place rapidement à une position dominante : dès qu'une plateforme gagne du terrain par rapport à ses concurrentes, son avance croît naturellement en raison des effets de réseau positifs (une plateforme qui a plus de consommateurs, attire plus de producteurs, ce qui attire encore plus de consommateurs et ainsi de suite).

Il est donc fort probable que le gagnant emporte tout, ne laissant que des miettes aux perdants (des services de niche ou des zones géographiques limitées).

Le piège de la fuite en avant

Qu'une plateforme P2P se batte contre une firme conventionnelle ou contre une autre plateforme P2P, sa principale stratégie à court terme consiste à… grandir. Il faut atteindre ce qu'il est convenu d'appeler une « masse critique » d'utilisateurs, c'est-à-dire cette taille à partir de laquelle la croissance se nourrit d'elle-même grâce aux effets de réseau.

Mais, comme le notent Hagiu et Rothman (2016), il est dangereux de vouloir grandir trop vite et à tout prix. En se braquant sur le nombre de participants qu'elle attire, la plateforme risque de négliger la qualité du service d'intermédiation qu'elle offre ; elle se met alors à la merci d'une plateforme entrante qui aura appris des erreurs de son aînée et sera ainsi mieux à même de proposer des transactions mutuellement bénéficiaires aux participants.

La stratégie de croissance rapide est également très coûteuse à court terme. C'est en fait un pari sur l'avenir : la plateforme s'endette aujourd'hui pour attirer des participants, en espérant pouvoir rentabiliser cet investissement demain, une fois qu'elle aura atteint une position dominante. Pour que ce pari soit gagnant, il faut convaincre les bailleurs de fonds qu'il s'agit là d'une prophétie autoréalisatrice.

Le discours tenu par les start-up peut se résumer à ceci : « C'est précisément parce que vous me financez moi plutôt que mes rivaux que je vais dominer le marché et, ainsi, rentabiliser votre

investissement ».

Le défi pour les bailleurs de fonds est alors de miser sur le bon cheval. En outre, ils doivent espérer que leur cheval ne remportera pas, au final, une victoire à la Pyrrhus, c'est-à-dire qu'il s'est certes débarrassé de ses rivaux mais sans pouvoir lui-même être rentable.

William Shu, fondateur de Deliveroo à une conférence RISE Hong Kong le 1 juin 2016. RISE/Flickr, CC BY

Vers une « uberisation 2.0 » ?

Demeure donc cette question lancinante : comment atteindre le seuil de rentabilité ? Évincer les concurrents du marché ne suffit pas (même si c'est indéniablement un avantage) ; il faut aussi empêcher l'entrée de nouveaux concurrents et le retour en force des entreprises conventionnelles qui parviennent à appliquer les nouvelles recettes dans leurs vieilles casseroles.

Or, pour augmenter leurs marges, les plateformes P2P n'ont pas 36 solutions : elles peuvent réduire leurs coûts et/ou augmenter leurs prix. Mais ces deux stratégies n'ont guère de chances de fonctionner.

Du côté des coûts, les possibilités semblent limitées : il ne reste plus grand-chose à améliorer en termes de logistique et les prestataires de services ne peuvent décemment plus être pressurés

davantage (comme l'attestent les manifestations des chauffeurs d'Uber ou des livreurs de Deliveroo).

Du côté des prix, l'horizon ne semble pas beaucoup plus dégagé. Les consommateurs des places de marché P2P se révèlent très sensibles aux prix. Par exemple, Owyang et Samuel (2015) ont sondé plus de 50 000 utilisateurs américains et canadiens de plateformes P2P : 68 % des sondés donnent les prix bas comme une des raisons principales qui les poussent à utiliser ces plateformes.

Il y a donc fort à parier qu'une augmentation des prix générerait la désertion de bon nombre de consommateurs, qui entraîneraient dans leur sillage de nombreux prestataires de service vu les effets externes qui sont à l'œuvre sur ces plateformes. Un cercle vicieux s'engagerait donc, qui mettrait encore plus en danger la rentabilité des plateformes.

Bien malin qui peut prédire l'avenir mais il apparaît difficile de soutenir à terme un modèle de plateforme « pur et dur » (c'est-à-dire centré exclusivement sur l'intermédiation, sans véritable activité de production ni actif physique).

S'oriente-t-on dès lors vers des modèles hybrides où des entreprises combineraient l'intégration verticale pour certaines opérations et des fonctions d'intermédiation pour d'autres ? Des tentatives de ce genre s'observent déjà, à l'initiative soit de plateformes entrantes soit de firmes conventionnelles.

Ainsi, Deliveroo revient vers une organisation plus intégrée en investissant dans des cuisines industrielles, Airbnb co-développe des projets immobiliers, et Uber investit dans des projets de véhicules autonomes ou volants. Dans l'autre sens, AccorHotels opère une transformation digitale et se pose de plus en plus comme une plateforme offrant des services aux hôteliers.

On peut donc penser que le salut est dans la convergence entre entreprises conventionnelles et plateformes P2P. Reste à savoir si Uber parviendra à se réinventer de la sorte ou s'il finira par disparaître corps et âme, entraînant dans sa chute des investisseurs qui réfléchiront sans doute à deux fois avant de miser à nouveau sur les plateformes de l'économie du partage.