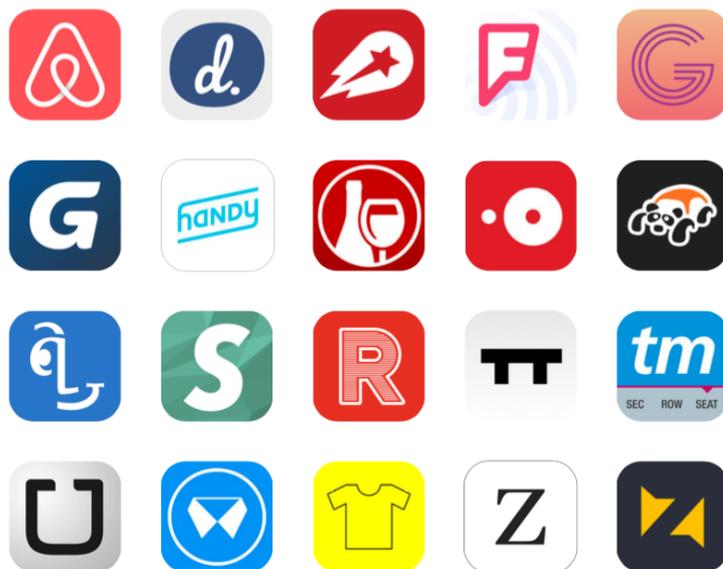


Uberisation : définition, impacts et perspectives

Travail de fin d'études - Master 60 en sciences de gestion

Renan LECHIEN
Louis TINEL

Promoteur :
Pr. Paul BELLEFLAMME



Source : [Swanner, 2015]

Année académique 2015 - 2016

En premier lieu, nous tenons à remercier notre promoteur, M. Paul Belleflamme, pour sa disponibilité, son enthousiasme et les nombreux conseils qu'il nous a prodigués tout au long du développement de ce travail.

Nous remercions également Damienne Lecat pour avoir pris le temps de relire notre travail et de nous apporter ses judicieux conseils sur le style et l'orthographe.

Ensuite, nous sommes reconnaissants envers M. Guilhem Bascle pour nous avoir accordé un entretien qui nous a permis de clarifier la structure initiale de notre travail.

Enfin, nous remercions nos familles pour leurs encouragements et leur soutien.

Résumé

Ces dernières années ont vu la montée en flèche d'un nouveau modèle économique de production et de consommation de biens ou de services. Ce modèle permet aux individus d'agir en tant qu'entrepreneurs en échangeant sur des marchés en ligne (sur Internet). Ces marchés, ou plateformes, sont contrôlés par des startups comme Uber, Airbnb, Lyft, Etsy, etc. qui récupèrent, dans la plupart des cas, un pourcentage du montant de la transaction. Ces plateformes apparaissent souvent dans des marchés existants et bouleversent rapidement les rapports de force entre elles-mêmes et les entreprises établies au moyen de leur modèle économique innovateur qui est à l'origine d'une concurrence très asymétrique.

Dans ce travail, nous avons défini le phénomène décrit ci-dessus sous le terme "uberisation". Pour cela, nous nous sommes basés sur un ensemble de définitions de l'uberisation provenant de différents auteurs. Une classification des plateformes est également proposée selon la technologie utilisée, l'intimité de la transaction, ainsi que le type de transaction (location, vente, troc, partage, etc.).

Nous avons également abordé les facteurs favorables et défavorables à l'uberisation d'un marché. Ces facteurs incluent le niveau de confiance, la complexité du service, la régulation qui est d'application, l'accès à la technologie, la nature du bien échangé et les coûts de transfert qui existent sur ce marché.

Un ensemble de conseils a été fourni afin d'aider les entreprises établies à s'en sortir sur leur marché uberisé. Ces recommandations incluent notamment la vente de l'utilisation du produit au lieu de la vente du produit, le soutien de la revente en seconde main des biens, l'exploitation des ressources et des capacités inutilisées, etc.

Ce travail avait pour objectif de dresser une vue globale des impacts et des perspectives de l'uberisation. Les avantages et inconvénients de l'uberisation, du point de vue de ses effets sur la société, ont donc naturellement été abordés. Les avantages incluent notamment le gain de productivité, l'innovation, les échanges sociaux, l'écologie, etc.

La régulation de cette nouvelle économie est particulièrement intéressante et a également trouvé sa place dans ce travail. Un ensemble de 10 principes à respecter pour réguler l'économie P2P a été fourni ; différentes défaillances du marché typiques, telles l'asymétrie de l'information ou les externalités, et la manière dont les plateformes y remédient ont été étudiées ; et différents aspects des plateformes, tels l'entrée sur le marché, le respect de la vie privée ou le statut des travailleurs, ont été analysés sous l'angle de la régulation.

Ces différents points ont été illustrés au moyen d'une étude de cas de la startup Uber, qui s'est introduite dans l'industrie du taxi et qui a donné son nom à l'uberisation. On y observe notamment l'effet dévastateur d'Uber sur les taxis, la manière dont ces derniers essaient de s'y adapter, ainsi que les tentatives de régulation d'Uber et de l'industrie du taxi.

Table des matières

Introduction	1
1 Définition de l'uberisation	3
1.1 Définition retenue	3
1.1.1 L'émergence du business modèle d'entreprises comme Uber	3
1.1.2 La disruption des industries traditionnelles par l'innovation	4
1.2 Définition de l'uberisation selon différents auteurs	5
1.3 Typologie des plateformes	9
2 Étude des facteurs pouvant favoriser ou défavoriser l'uberisation d'un marché	11
2.1 Confiance	11
2.2 Complexité du service	13
2.3 Régulation	13
2.4 Accès à la technologie	14
2.5 Nature du bien échangé	14
2.6 Coûts de transfert	15
3 Comment s'adapter à l'uberisation en tant qu'entreprise traditionnelle ?	19
4 Avantages et inconvénients de l'uberisation pour la société	23
5 Perspectives réglementaires	27
5.1 10 principes pour réguler l'économie P2P	28
5.2 Défaillances du marché	30
5.3 Régulation de différentes facettes de l'économie P2P	31
5.4 Conclusion	33
6 Étude de cas : Uber et l'industrie du taxi	35
6.1 La startup Uber	35
6.2 Les effets d'Uber sur l'industrie traditionnelle du taxi	36
6.2.1 Élimination des coûts de transaction	36
6.2.2 Intégration verticale et horizontale du secteur	37
6.3 Réaction de l'industrie traditionnelle du taxi à son uberisation	38
6.4 Perspectives réglementaires d'Uber	38
Conclusion	41
Références	43
Annexes	47
A Extraits de l'étude de J. Owyang et A. Samuel	47

Introduction

Au cours de ces dernières années, de nombreuses plateformes, ou marchés, en ligne permettant le commerce de pair-à-pair¹ ont vu le jour. Ces plateformes permettent, au moyen d'Internet, de mettre en contact des particuliers, qui sont d'une part des pourvoyeurs et d'autre part des demandeurs de biens ou de services, au moyen d'une application mobile. Il y a donc trois participants : la plateforme, l'entrepreneur (pouvoyeur) et le consommateur (demandeur). L'idée de ces plateformes est que les uns puissent mettre leurs ressources sous-utilisées à disposition des autres lorsqu'ils ne les utilisent pas, contre rémunération ou non. Il peut s'agir d'un bien, comme une voiture, ou d'un service, comme le fait de tondre la pelouse. Un utilisateur d'une plateforme peut donc être tantôt un entrepreneur et tantôt un consommateur. Par exemple, un utilisateur pourrait mettre sa maison en location lorsqu'il part en vacances (entrepreneur) tout en louant une maison à l'étranger pour y passer ses vacances (consommateur). En résumé, la plateforme est l'unique intermédiaire entre l'entrepreneur et le consommateur qui sont des particuliers et dont le rôle est interchangeable.

Les plateformes en question concernent toute une panoplie de biens et de services très divers. Quelques exemples sont le transport en voiture (Lyft, Sidecar, Uber, BlaBlaCar), la restauration (Kitchit, EatWith, MenuNextDoor), la main-d'œuvre (TaskRabbit, Handy), la livraison (Instacart, Postmates), les emprunts monétaires (Lending Club, Funding Circle), l'hébergement (Airbnb), la location de biens, etc. [Fraiberger and Sundararajan, 2015].

Le modèle économique de ces startups est donc très différent du modèle traditionnel dans lequel une entreprise, faisant partie d'une chaîne hautement désintégrée verticalement, vend un bien ou un service à un consommateur. Les industries concernées se trouvent donc bouleversées par l'apparition de ces marchés en ligne qui y changent les rapports de force et les entreprises traditionnelles actives dans ces industries doivent réagir rapidement afin de ne pas disparaître face à la concurrence asymétrique de ces acteurs innovants [Matzler et al., 2015].

La popularité de ces plateformes s'accompagne d'une croissance très rapide de leur nombre et de leurs tailles. Les différentes facettes de ce nouveau modèle économique suscitent donc des débats dans de nombreux pays et villes. Ces débats concernent notamment la régulation des plateformes afin de contrer les imperfections du marché (asymétrie de l'information, externalités, etc.) et d'assurer la concurrence équitable entre les entreprises traditionnelles et les plateformes dans une même industrie. En effet, ces plateformes ont tendance à contourner les différentes lois et à profiter des ambiguïtés en ce qui concerne le régime réglementaire qui est d'application afin de jouir d'une situation qui leur est plus favorable. Il s'ensuit que la concurrence entre les plateformes et les entreprises traditionnelles dans un même secteur est très asymétrique, au profit des plateformes. Les entreprises traditionnelles ont donc le choix entre l'adaptation (se rapprocher du nouveau business modèle) et le lobbying afin de faire interdire ou réguler ces nouveaux entrants.

1. Ce terme vient de l'anglais *peer-to-peer* et sera noté P2P dans la suite de ce texte.

Un premier objectif de ce travail était de proposer une définition claire du terme "uberisation", une étape nécessaire afin de pouvoir analyser ses impacts et ses perspectives. Ce terme a été introduit en décembre 2014 par Maurice Lévy, le PDG de Publicis, lors d'un entretien accordé au Financial Times [Cuny, 2014]. Maurice Lévy y faisait référence au renversement des entreprises traditionnelles d'un secteur par la concurrence des nouvelles plateformes et de leur business modèle innovant. Depuis l'apparition du terme en question, bon nombre de personnes l'ont utilisé afin de désigner des phénomènes plus ou moins différents. Il importe donc de définir clairement le phénomène de l'uberisation avant d'aller plus loin dans son analyse. Dans cette première section, un ensemble de définitions de l'uberisation selon l'opinion de différents auteurs ont été reprises et commentées dans le but de construire la définition la plus adaptée à nos objectifs.

Ensuite, les principaux facteurs favorables et défavorables à l'uberisation d'une industrie ont été identifiés afin de mettre en évidence les industries et les entreprises les plus exposées à l'uberisation.

En troisième lieu est proposé un ensemble de recommandations qui permettront aux entreprises traditionnelles de s'adapter à l'uberisation de leur industrie. En effet, de nombreuses entreprises se trouvent en difficulté suite à l'uberisation de leur marché ; nous tentons ici de fournir quelques pistes les aidant à survivre.

Quatrièmement, les avantages et inconvénients de l'uberisation pour la société ont été abordés. Il semble en effet naturel de s'y intéresser, en complément aux parties précédentes, dans le but de dresser une vue globale des impacts et perspectives de l'uberisation.

Cinquièmement, nous nous sommes intéressés à la problématique de la régulation et donc aux perspectives régulateurs des plateformes et des entreprises traditionnelles. En effet, la régulation des entreprises P2P n'en est qu'à ses débuts et les organismes de régulation ne savent pas toujours comment réagir. Cette section propose une aide à ces organismes. Elle reprend, entre autres, les différents éléments qu'il faut considérer afin de réguler les plateformes de manière efficace, les imperfections du marché qu'il faut résoudre et la manière dont les plateformes y remédient.

Dernièrement, une étude de cas de l'entreprise Uber, qui a donné naissance au terme uberisation, a été réalisée. Cette entreprise a créé une plateforme en ligne qui permet de mettre en contact des chauffeurs disposant d'une voiture et des passagers ayant besoin d'un transport. Uber a donc bouleversé l'industrie du taxi. Cette étude a pour objectif d'illustrer chacune des sections précédentes au moyen d'un exemple concret.

1 Définition de l'uberisation

L'uberisation est un concept récent qui a été utilisé par de nombreux auteurs afin de désigner des phénomènes plus ou moins différents. Un premier objectif de ce texte est donc de proposer une définition claire de ce concept, ce qui sera fait dans cette section, avant de l'étudier. Nous commencerons par fournir la définition retenue, pour ensuite présenter et commenter les points de vue de différents auteurs sur lesquels se base cette définition. L'uberisation n'ayant pas encore de définition officielle ou universelle, il convient de sélectionner un panel d'auteurs diversifié comprenant à la fois un PDG d'une entreprise dans une industrie uberisée, un consultant, un fondateur de plateformes en ligne, l'opinion publique (incarnée par Wikipédia dans ce travail), un économiste, un journaliste, etc. afin de tenir compte d'un maximum de points de vue différents. Les éléments qui reviennent souvent dans les définitions et qui sont pertinents (ils décrivent correctement le phénomène en question et sont en phase avec les objectifs de ce travail) seront donc retenus dans la définition proposée dans ce texte. Pour conclure cette section, une typologie des différentes plateformes existantes sera fournie.

1.1 Définition retenue

Certains auteurs (voir section 1.2) définissent l'uberisation comme étant l'émergence du business modèle d'entreprises comme Uber, et d'autres la définissent comme la disruption des industries traditionnelles par l'innovation. Certains retiennent les deux éléments. Il semble donc pertinent de baser la définition retenue dans ce texte sur les deux éléments, qu'il importe de définir à leur tour.

1.1.1 L'émergence du business modèle d'entreprises comme Uber

Une première partie de la définition de l'uberisation est l'émergence du business modèle de type Uber. Celui-ci peut être défini de la manière suivante (sur base des définitions de la section 1.2 et de bon nombre d'articles scientifiques traitant spécifiquement des plateformes comme Uber) :

- La maximisation de l'utilisation des ressources (biens ou services) sous-utilisées que l'on possède, en en laissant l'usage à autrui contre rémunération ou non.
- La caractéristique P2P de l'échange, qui signifie qu'un utilisateur peut se retrouver tantôt dans le groupe des acheteurs et tantôt dans le groupe des vendeurs. Il peut se retrouver de l'un ou l'autre côté de la transaction. En général, le prestataire (vendeur) effectue des tâches successives et indépendantes pour différents acheteurs. Les vendeurs sont donc, par nature, des intermittents.
- L'utilisation de plateformes en ligne (sur Internet) ayant pour objectif de mettre en contact des vendeurs et des acheteurs de biens ou de services (en réduisant drastiquement les coûts de transaction). La plateforme est donc le seul intermédiaire entre le vendeur et l'acheteur et son chiffre d'affaires est généré par des commissions levées sur les échanges entre utilisateurs. Ces plateformes n'interviennent donc nullement dans

l'objet de la transaction. En effet, la plateforme Uber ne possède aucune voiture et Airbnb ne possède aucun logement.

- L'utilisation de systèmes de réputation qui permettent aux utilisateurs d'attribuer une note à l'autre partie après un échange. Ces systèmes permettent d'instaurer une certaine confiance et donc de rendre possible ces échanges. En effet, la qualité n'est plus assurée par une entreprise qui endosse la responsabilité en cas de manquement, mais par chaque utilisateur individuellement. Or le vendeur et l'acheteur ne se connaissent pas, et une certaine asymétrie de l'information pourrait exister sans système de réputation.

Dans la suite de ce texte, nous référerons à ce phénomène par "plateformes P2P" qui résumant l'essentiel de cette définition.

1.1.2 La disruption des industries traditionnelles par l'innovation

La seconde partie de la définition est la disruption des industries traditionnelles par l'innovation. En effet, les plateformes bouleversent les industries par leur succès² et par certaines différences fondamentales avec les entreprises traditionnelles. Ces différences, qui engendrent une concurrence très asymétrique entre les plateformes et les entreprises traditionnelles, sont les suivantes [Belleflamme, 2016] :

- Le business modèle des plateformes P2P (qui ne produisent rien elles-mêmes, mais font produire par d'autres) est très différent de celui des entreprises traditionnelles verticalement intégrées.
- Les structures réglementaires ne sont pas identiques. Celles-ci concernent notamment les contrats de travail³, la sécurité, etc. En effet, les régulateurs n'avaient pas anticipé l'émergence de ces plateformes qui profitent donc de certaines ambiguïtés réglementaires.
- La structure des coûts et la qualité sont différentes. Comme précisé ci-avant, Uber ne possède aucune voiture, Airbnb ne possède aucun logement, etc.

Toutefois, la concurrence asymétrique risque de s'estomper dans le futur si les entreprises traditionnelles adoptent le nouveau business modèle et si les régulateurs s'adaptent aux nouvelles pratiques [Belleflamme, 2016].

La définition sur laquelle se base la suite de ce travail est la suivante :

2. Les principales raisons pour lesquelles les utilisateurs se tournent vers les plateformes au lieu des entreprises traditionnelles sont la simplicité et les prix plus faibles [Owyang and Samuel, 2015].

3. Les utilisateurs des plateformes, sont-ils des employés de celles-ci ou des indépendants ? Actuellement, les plateformes optent pour la seconde option qui leur est plus favorable.

L'*uberisation d'une industrie* peut être définie comme étant un phénomène présentant les deux caractéristiques suivantes : l'entrée d'une plateforme P2P dans une industrie existante, ainsi que le bouleversement des rapports de force entre les entreprises établies de cette industrie et la plateforme P2P. L'*uberisation de l'économie* correspond donc à l'émergence de ce phénomène dans de plus en plus de secteurs.

1.2 Définition de l'uberisation selon différents auteurs

La définition retenue (voir section 1.1) se base sur un ensemble de définitions d'auteurs d'horizons très divers. Comme mentionné au début de la section 1, cette diversité a pour objectif de dresser une vue complète des différentes interprétations du terme uberisation car ce terme ne possède pas de définition officielle ou universelle à l'heure actuelle. Commençons par citer la définition de Maurice Lévy, à qui l'on attribue l'une des premières utilisations du terme en question.

Maurice Lévy, PDG de Publicis

"L'une de ses premières utilisations est le fait du PDG de Publicis, Maurice Lévy, lors d'une interview accordée au Financial Times. Il évoque alors la peur des entreprises de se faire "uberiser". Dans ce cas de figure, l'uberisation désigne, pour toute entreprise, la crainte de subir la concurrence d'un acteur nouveau de l'économie numérique, à l'instar de ce qu'ont connu les chauffeurs de taxi face au service proposé par Uber. L'uberisation désigne donc la peur, pour les entreprises dominantes, de se voir mises à mal par des startup innovantes tirant parti des possibilités numériques. Cette définition rejoint celle du terme anglais "disruption", caractérisant la situation d'une entreprise dépassée par un concurrent novateur." [DynamiqueMag, 2015]

Deloitte

L'entreprise Deloitte propose une définition de l'uberisation basée sur 7 critères [de Fooz, 2015] :

- Disruption : les modèles traditionnels sont remis en cause ; les grandes entreprises sont menacées par des particuliers qui bouleversent le marché en un temps record.
- Usage : l'usage d'un bien ou d'un service donné prédomine sur la possession de ce même bien ou service.
- Innovation : des approches nouvelles qui apportent un regard différent sur notre quotidien et le mieux-vivre, à travers l'expérience utilisateur.
- Échange : connecter des gens qui recherchent un produit/un service avec ceux qui ont un produit/un service à offrir. Cet échange peut prendre la forme d'un troc, d'un partage, d'une vente ou d'une location.
- Digital : cet échange est supporté par des plateformes digitales : Internet, mobile, tablettes, systèmes de paiement, etc.

- Interdépendance : le consommateur est au centre et le nombre d'intermédiaires est réduit au minimum.
- Dynamique : prix ajusté en temps réel suivant l'offre et la demande. L'accès au produit/service se fait à la demande, au moment et à l'endroit voulus par l'utilisateur.

Observatoire de l'uberisation

L'Observatoire de l'uberisation définit cette notion comme le "changement rapide des rapports de force grâce au numérique" [ObservatoireUberisation, 2015]. Cette définition très générale a pour objectif d'englober un maximum toutes les utilisations du mot uberisation.

Gregoire Leclercq, Président de la FEDAE, cofondateur de l'Observatoire de l'uberisation

"L'uberisation se définit aujourd'hui au carrefour de trois leviers : l'économie collaborative (qui est une révolution d'usage), l'innovation numérique (maîtrise des technologies et de la bigdata) et la gig economy. La gig economy (ou l'économie à la tâche) est un phénomène émergent aux États-Unis (un tiers des travailleurs américains interviendrait déjà en freelance et cette proportion devrait atteindre 40% en 2020).

La Harvard Business Review démontre dans un récent article que le travail en freelance se développe plus vite que les emplois salariés, ce qui entraîne une évolution (voire une révolution) profonde du monde du travail. En France, la tendance est la même dans une moindre mesure où le travail indépendant est devenu un relais d'emploi face au chômage. L'uberisation repose toujours sur une logique exclusivement lucrative, partagée par les trois acteurs : le prestataire veut gagner sa vie en rendant un service au consommateur final, le consommateur veut le payer, et en passant par une plateforme qui se paye en commissions, mais qui garantit une expérience de qualité (scoring du prestataire, réception du paiement du client)." [Leclercq, 2016]

Wikipédia

"L'uberisation est l'adoption d'un modèle de commerce consistant à mettre des ressources à disposition des clients depuis leurs smartphones, à tout moment et sans délai." [Wikitionnaire, 2016]

"L'uberisation (ou ubérisation), du nom de l'entreprise Uber, est un phénomène récent dans le domaine de l'économie consistant à l'utilisation de services permettant aux professionnels et aux clients de se mettre en contact direct, de manière quasi instantanée, grâce à l'utilisation des nouvelles technologies." [Wikipédia, 2016d]

Philippe Corrot, cofondateur des marketplaces fnac.com, Keyrus et Mirakl

"Uber n'est qu'un cas isolé d'une mutation des modes de consommation globale. On va vers un modèle économique basé sur la désintermédiation (mise en relation directe des consommateurs et des producteurs/prestataires). Ce qui permet aux consommateurs d'avoir accès à une offre plus étendue pour des prix plus bas avec une très bonne qualité de service." [Corrot, 2015]

Frédéric Fréry, professeur à ESCP Europe

"La notion d'uberisation synthétise un modèle où particuliers/indépendants réalisent des prestations parfois à des tarifs très inférieurs aux acteurs traditionnels.

Les entreprises établies, fortes de leurs actifs, de leurs salariés, sont concurrencées par des plateformes qui fédèrent des individus, qui possèdent leurs propres outils de travail, et dont la compétence est évaluée par ceux qui les ont précédemment utilisés. On passe ainsi d'une logique de salariat à une logique d'indépendants. On passe du mode entreprise au mode projet. Or le mode projet a de réels avantages : il permet une beaucoup plus grande flexibilité, une meilleure innovativité, et il autorise le recours aux compétences les plus adaptées face à chaque situation. A contrario, le mode entreprise, s'il assure une pérennité des relations, présente un inconvénient majeur : même si les salariés sont qualifiés, ils ne sont pas nécessairement les plus qualifiés pour chacune des tâches à accomplir (on ne travaille pas avec les meilleurs, on travaille avec ceux qu'on a).

Du fait de la profusion des technologies de communication, le marché est devenu moins coûteux que l'entreprise, tout en étant beaucoup plus flexible. Par conséquent, cette vague de fond semble irrésistible.

La question qu'il faut se poser n'est pas "Est-ce que mon métier va être uberisé?", mais plutôt "Que ferais-je quand mon métier sera uberisé?", car d'une manière ou d'une autre, il le sera." [Fréry, 2015]

Stéphane Soumier, journaliste spécialisé dans l'actualité de l'économie et des entreprises

"N'importe qui peut faire votre travail du jour au lendemain sans aucune qualification parce que la technologie lui donne toutes les possibilités de faire votre travail, et donc il va le faire pour beaucoup moins cher." [Soumier, 2015]

Commentaires

Il est intéressant de remarquer que tous les auteurs ayant défini l'uberisation ci-dessus sont français. La raison est que le terme a été introduit en décembre 2014 par Maurice Lévy, un Français, et a surtout été utilisé en France. La Fig. 1 illustre l'évolution temporelle du nombre de fois que les termes "uberisation" (terme français, en bleu sur le graphique) et "uberization" (terme anglais, en rouge sur le graphique) ont été recherchés sur Google.

On y observe clairement que le terme français est largement plus utilisé, ce qui justifie le choix d'un panel de définitions d'origine française.

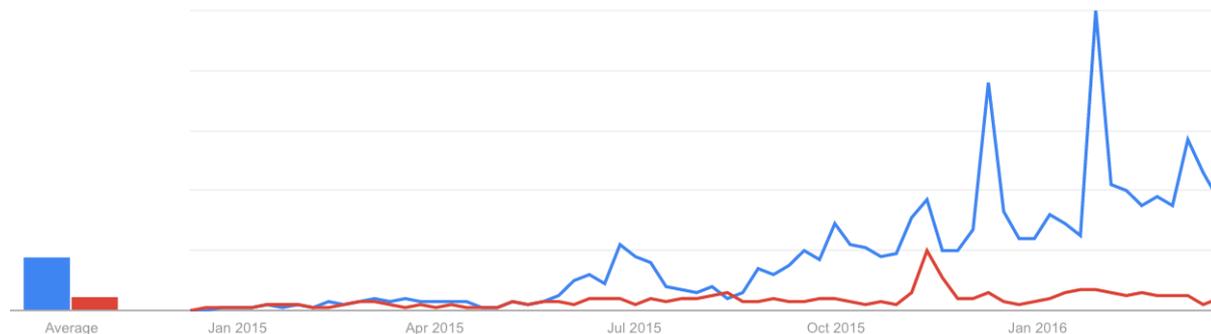


Figure 1 – Graphique illustrant l'évolution temporelle du nombre de fois que les termes "uberisation" (terme français, en bleu) et "uberization" (terme anglais, en rouge) ont été recherchés sur Google [GoogleTrends, 2016].

Le tableau suivant permet de synthétiser les éléments de la définition retenue qui reviennent dans les définitions données par les différents auteurs ci-dessus.

	Usage	P2P	Plateformes	Réputation	Disruption
Lévy					✓
Deloitte	✓	✓	✓		✓
Observatoire					✓
Leclercq	✓	✓	✓	✓	
Wikipédia			✓		
Corrot					
Fréry					✓
Soumier		✓			✓

On voit que chaque élément revient plusieurs fois dans les définitions, sauf les systèmes de réputation. De plus, on constate que Corrot donne une définition trop globale et qu'aucun élément réellement particulier à l'uberisation n'y est repris. En conclusion, la plupart des définitions données par ces auteurs contiennent des éléments pertinents mais sont incomplètes (certaines pourraient s'appliquer également à d'autres phénomènes, tels l'émergence du commerce en ligne, etc.). Elles doivent donc être combinées.

Le tableau ci-dessus permet de résumer le contenu utile des définitions données par les différents auteurs ; toutefois, il ne justifie pas pourquoi ces éléments ont été jugés utiles (et donc repris dans la définition retenue). Afin de faire le tri entre éléments utiles et non, il a fallu prendre en compte deux critères principaux :

- L'élément est-il essentiellement particulier à l'uberisation ou le retrouve-t-on tout autant dans d'autres phénomènes ? En d'autres mots : existe-t-il d'autres phénomènes dans l'économie qui peuvent être caractérisés par l'élément en question ? Par exemple, le "changement rapide des rapports de force grâce au numérique" pourrait caractériser

ser toute innovation numérique réussie, comme l'apparition des journaux numériques (concurrent des journaux papier) ou des emails (concurrents des services de poste).

- L'élément est-il important pour l'analyse qui va suivre dans ce travail ?

En ce qui concerne la première question, prenons l'exemple des prix dynamiques (donné par Deloitte). Cet élément n'est pas propre à l'uberisation et peut être trouvé dans beaucoup de transactions commerciales. Un autre exemple est l'innovation, qui est souvent repris dans les définitions. Il s'agit d'une conséquence du caractère nouveau de certains éléments des plateformes P2P (comme les systèmes de réputation ou l'utilisation de plateformes en ligne), mais pas d'une caractéristique intrinsèque à l'uberisation. En ce qui concerne la seconde question, rappelons que l'un des objectifs de ce texte est de fournir un ensemble de recommandations pour aider les entreprises traditionnelles à s'adapter à l'émergence des plateformes P2P. Il semble donc logique d'incorporer la disruption des industries établies dans la définition de l'uberisation, même s'il existe des marchés nouveaux créés par des plateformes P2P. Dans ces marchés, on ne peut donc pas parler de disruption car aucune entreprise traditionnelle n'y était active.

1.3 Typologie des plateformes

Afin de comprendre plus en détail certaines caractéristiques des plateformes P2P et d'identifier les différents types de plateformes actuellement présentes dans différentes industries, cette section en propose une typologie. Deux classifications peuvent être organisées [Belleflamme, 2016]. La première concerne l'évolution temporelle des plateformes et met en évidence deux générations [Einav et al., 2015] :

Première génération : marchés e-commerce

- Ils augmentent la taille de marchés locaux/petits existants.
- Ils réduisent les coûts de transaction, surtout pour des marchés de niche.
- Ils sont relativement anonymes et ne nécessitent qu'une confiance limitée en l'autre partie.

Seconde génération : services personnels

- Ils sont beaucoup plus intimes que ceux de la première génération et nécessitent donc une confiance accrue (partager un trajet dans la voiture d'un inconnu, héberger un inconnu dans sa maison, etc.).
- Ils utilisent des technologies nouvelles (Internet, GPS, big data, smartphones).

La seconde classification (non exhaustive) distingue différentes formes de plateformes P2P [Sundararajan, 2014] :

- Mise en location de biens que l'on possède.
- Provision de services professionnels. Crée de nouveaux canaux aux pourvoyeurs de différents services.
- Provision de travail général (non professionnel) en tant qu'indépendant. Crée de nouveaux marchés pour différents types de travaux.

- Vente de biens P2P. Permet aux entrepreneurs de vendre des biens directement aux consommateurs.

Afin d'illustrer cette typologie par des exemples, le tableau suivant classe un ensemble de plateformes P2P dans les différentes catégories fournies ci-dessus.

	Première génération	Seconde génération
Mise en location de biens que l'on possède	Kiva Craigslist	Airbnb Lyft
Provision de services professionnels	Amazon Mechanical Turk Craigslist	Uber KitchIt
Provision de travail non professionnel	Amazon Mechanical Turk Craigslist	TaskRabbit Instacart
Vente de biens P2P	Ebay Craigslist	

Remarquons que la case "vente de biens P2P" - "seconde génération" est vide. Cela s'explique par le caractère peu intime de la vente de biens P2P, même si les technologies utilisées peuvent être nouvelles.

2 Étude des facteurs pouvant favoriser ou défavoriser l’uberisation d’un marché

Dans le contexte actuel où les entreprises P2P fleurissent et tentent d’uberiser énormément de marchés dans une multitude d’industries, on peut se demander à juste titre si certains marchés sont plus sujets que d’autres à l’uberisation. Dans cette section, nous allons donc tenter de déceler des facteurs différenciant d’un marché à l’autre qui pourraient affecter le fait d’être plus ou moins sensible à ce phénomène.

Ces facteurs sont la confiance, la complexité du service, la régulation, l’accès à la technologie, la nature du bien échangé et les coûts de transfert. Nous expliquerons en quoi ceux-ci peuvent affecter différemment chaque marché⁴.

2.1 Confiance

Un facteur important pouvant influencer le fait qu’un marché puisse être uberisé ou non est le niveau de confiance que les utilisateurs et les fournisseurs doivent avoir les uns envers les autres. Dans une organisation traditionnelle en B2C, le client va avoir confiance en l’entreprise. Cela peut venir de plusieurs facteurs, comme le fait qu’il connaisse la marque ou qu’on la lui ait conseillée par exemple. Cette confiance peut aussi être placée dans les organismes de régulation. Lorsqu’on achète de la nourriture ou que l’on va au restaurant, on s’attend à ce que les normes hygiéniques soient respectées car des organismes tels que l’Agence Fédérale pour la Sécurité de la Chaîne Alimentaire (AFSCA) [AFSCA, 2014] en Belgique procèdent régulièrement à des contrôles. Inversement, la confiance de l’entreprise envers le client est assez forte car beaucoup de normes sont mises en place, tels que des contrats ou des assurances.

Dans une économie P2P, tout cela est complètement chamboulé. La confiance du client ne sera plus dirigée vers l’entreprise mais vers la personne fournissant le bien ou le service, et inversement. On peut penser, a priori, que des organisations fonctionnant via des plateformes électroniques vont diminuer la confiance que l’on peut avoir entre participants, mais cela peut s’avérer faux dans certaines circonstances. On peut aussi dire que la régulation n’en est qu’à ses débuts face à cette nouvelle économie et que les systèmes de contrôle ne sont pas encore au point. C’est pour cela que l’économie P2P diffère de l’économie classique du point de vue de la confiance.

Évidemment, un point négatif de l’économie P2P est que le client et la personne fournissant le service ou le bien ne se connaissent pas et que l’un peut tenter d’escroquer l’autre. Toutefois, l’un des avantages de l’informatisation est que l’on peut enregistrer beaucoup d’informations et vérifier que celles-ci se recoupent [Horton and Zeckhauser, 2016]. Prenons l’exemple d’un système de transport de type Uber. Étant donné que le trajet est connu avant la rencontre entre le conducteur et le passager, la plateforme peut à l’avance calculer le prix car elle connaît le trajet le plus court. Le client peut alors être certain de

4. La liste reprise ici n’est sans doute pas exhaustive et il est probablement possible de trouver des facteurs auxquels nous n’aurions pas pensé.

payer ce qu'il doit et de ne pas perdre de temps car le trajet peut être vérifié via le GPS intégré dans son smartphone. Cela évite les arnaques que certains taxis pratiquent parfois, comme laisser tourner le compteur ou prendre un trajet plus long [Bernouin, 2013]. On peut aussi citer l'avantage de l'appareil photo présent sur les smartphones qui permet aux deux parties d'avoir un échange d'information plus équitable. Airbnb profite beaucoup de cela, par exemple.

Le fait de devoir s'identifier lors de la connexion à la plateforme peut également renforcer la sécurité. Toutefois, créer un faux compte peut être aisé, à moins de devoir se connecter via un lecteur de carte d'identité ou via des documents certifiés par le gouvernement. Mais cela est très contraignant et pourrait dès lors diminuer le nombre de clients potentiels qui seraient découragés devant la complexité des démarches à suivre [PricewaterhouseCoopers, 2015]. Une solution à ce problème pourrait être apportée par Amazon, qui a déposé un brevet pour un algorithme permettant de s'identifier à partir d'un "selfie". La technologie est actuellement en cours de développement [Murgia, 2016].

Un autre phénomène qui affecte le niveau de confiance est le fait que les gens peuvent facilement donner leur avis et noter les intervenants avec qui ils ont eu des contacts P2P, grâce aux plateformes en ligne. Ebay, par exemple, fonctionne grâce à un système de "vendeurs top fiabilité" qui respectent un certain nombre de critères et notamment une très bonne évaluation des acheteurs. En contrepartie, les personnes arrivant sur la plateforme, donc méconnues, n'auront pas de notes de fiabilité et on aura moins tendance à leur faire confiance. Ce système peut être développé sur des marchés P2P où les biens sont régulièrement échangés. Par exemple, si une entreprise développe une plateforme de partage de béquilles, il semble peu probable que les clients soient toujours les mêmes⁵.

Les facteurs cités précédemment vont avoir pour conséquence que, contrairement à ce que l'on pourrait penser a priori, la création d'une image de marque peut se faire dans l'économie P2P. Une entreprise qui dépensera beaucoup de moyens pour contrôler ses intervenants pourra développer une certaine image de fiabilité. Mais cela restera tout de même moins important que pour une entreprise traditionnelle qui connaîtra bien ses employés et leurs compétences.

Finalement, PwC illustre l'importance de la confiance dans l'économie P2P par des chiffres provenant d'études : 89% des américains admettent que l'économie P2P se base sur la confiance, 64% pensent que la confiance est plus importante dans un système P2P que pour une entreprise traditionnelle et 69% ne font pas confiance aux entreprises P2P avant que l'une de leurs connaissances ne leur ait recommandé la marque [PricewaterhouseCoopers, 2015].

La confiance est donc un facteur clé, pouvant avoir un impact positif ou négatif sur l'ubérisation, tout dépendant de la mise en œuvre des entreprises pratiquant l'économie P2P.

5. A moins d'être très malchanceux.

2.2 Complexité du service

Un second facteur que l'on va étudier est la complexité du service. Selon notre définition de l'uberisation, il faut que le système fonctionne en P2P. Cela signifie que le service doit être réalisable par tout le monde ou à peu près. En effet, presque tout le monde est capable de passer son permis de conduire et de travailler pour Uber, ou de cuisiner des plats et de travailler pour MenuNextDoor (MND)⁶. Mais il semble peu probable qu'un jour, une entreprise utilise l'économie P2P pour développer un réseau de chirurgie en P2P. Un service trop complexe sera donc un frein à l'uberisation du marché correspondant. Cela peut provenir principalement de quatre raisons.

Premièrement, le service étant complexe, le nombre de personnes aptes à le délivrer ne sera pas suffisant pour développer un système de partage. Si un petit groupe de personnes qualifiées dispensent leur savoir-faire à un grand nombre d'individus, on ne peut plus parler de P2P. Des entreprises basées sur l'économie P2P qui proposent ce type de services existent déjà mais nous considérons qu'ils ne rentrent pas dans la définition de l'uberisation. Par exemple, Weclaim [Weclaim, 2016] propose aux gens de conduire des litiges en justice gratuitement en récupérant une partie des gains si l'opération est gagnante. Toutefois, les personnes travaillant pour cette entreprise sont des avocats diplômés, et l'on quitte dès lors le domaine du P2P.

Deuxièmement, des compétences complexes étant rares, les personnes les possédant le seront tout autant. Elles n'auront donc pas d'avantages à travailler dans un système de partage pour arrondir leurs fins de mois. Œuvrer dans une entreprise traditionnelle leur sera plus avantageux.

Troisièmement, une compétence complexe et utile sera moins encline à avoir une capacité non utilisée. Sauf exception, les personnes possédant des profils rares sont souvent recherchées et travaillent à temps plein.

Finalement, un service complexe demandera une grande confiance de la part des clients. Nous avons déjà discuté de la confiance précédemment, mais dans ce cas, la garantie de confiance sera plutôt une attestation ou un diplôme délivré par un organisme de régulation et une fois de plus, cela quitte le domaine du P2P. Il semble en effet peu probable que des personnes soient prêtes à recevoir une opération chirurgicale de n'importe quel quidam (hors conditions extrêmes).

2.3 Régulation

Le but des régulateurs est d'agir pour le bien de la population. Toutefois, la régulation actuelle a été mise en place pour des industries composées d'entreprises fondées sur un modèle économique "classique", c'est-à-dire qui ne s'appuient pas sur une économie P2P avec une plateforme en ligne. De ce fait, le nouveau modèle économique qui afflue actuellement n'est pas aligné avec les lois actuelles. Cela implique que la régulation actuellement

6. MenuNextDoor est une entreprise fonctionnant en P2P qui organise l'échange de repas entre particuliers habitant dans la même région en Belgique [MenuNextDoor, 2016].

mise en place n'est peut-être plus pertinente. Les conséquences de ce désalignement sont que la régulation va tantôt favoriser l'uberisation d'un marché et tantôt jouer en sa défaveur. Si nous voulions analyser cet impact en profondeur, il faudrait faire une étude au cas par cas de tous les marchés car les lois sont différentes pour chacun d'entre eux.

Citons tout de même l'exemple de Menu Next Door (MND). Le 17 mars 2016, le journal L'Echo titrait "*Menu Next Door accuse l'AFSCA de harceler ses "cuisiniers"*" [Godard, 2016]. On peut y lire que MND est en plein bras de fer avec l'AFSCA. Le premier accuse la seconde de procéder à des contrôles chez ses cuisiniers, qui ne sont à ses yeux pas des traiteurs, ce que la seconde réfute. Ces contrôles ont pour but de vérifier que les normes d'hygiène sont bien respectées (en général, c'est le cas) et que les cuisiniers payent bien leur cotisation annuelle en tant que traiteurs, conformément à la réglementation. Ce deuxième point n'est pas respecté. MND demande dans une lettre ouverte [Rymenant, 2016] aux politiciens de créer un statut spécial pour ses cuisiniers. On s'aperçoit donc que les systèmes de régulation ne sont pas adaptés à une économie P2P dans ce cas, et que cela freine le développement de MND. Dans le journal, le CEO de MND, Nicolas Van Rymenant, commentait "le cadre réglementaire est archaïque, rédigé à une époque où Internet n'existait même pas".

Il faut garder en tête que la régulation existe pour contrôler des marchés qui fournissent des biens et des services en lesquels les gens peuvent avoir confiance mais où un danger sous-jacent existe tout de même. Reprenons l'exemple de la chirurgie en P2P. Il n'est actuellement pas nécessaire d'ériger une loi contre un tel concept car il ne pourrait a priori pas se développer par manque de confiance des gens. Selon PwC, 59% des américains ne sont pas prêts à se lancer dans l'économie P2P tant que la régulation de ce nouveau mode de fonctionnement n'est pas claire [PricewaterhouseCoopers, 2015].

2.4 Accès à la technologie

L'arrivée d'une économie P2P basée sur des plateformes connectées a été possible grâce au développement technologique qui a permis à tout un chacun de se connecter à Internet partout ou presque. Il reste toutefois des zones géographiques où cela n'est pas le cas. En Afrique par exemple, seulement 15% des personnes possédaient un smartphone fin 2014 selon Deloitte [Duriez-Mise, 2015]. Ce chiffre est en nette augmentation, mais cela reste faible pour développer un marché basé sur une plateforme informatique à laquelle les participants sont censés pouvoir accéder de partout⁷.

2.5 Nature du bien échangé

Dans le cas d'un prêt de produit, les caractéristiques de celui-ci vont déterminer s'il est facile de développer un marché P2P pour la location. J. Horton et R. Zeckhauser [Horton and Zeckhauser, 2016] citent quelques caractéristiques qui peuvent avoir un impact :

7. Or l'Afrique est justement un continent réputé pour sa culture du partage. Dans quelque temps, ce continent pourrait offrir de très grandes opportunités de développement aux entreprises P2P.

- **Prix** : quand celui-ci est faible, tout le monde va acheter le bien, même si son utilisation est peu conséquente en termes de temps et que le produit est durable. Une gomme ou une paire de ciseaux rentrent par exemple dans cette catégorie. Ce facteur va jouer en défaveur du développement d'un marché P2P.
- **Prédictibilité de l'usage** : lorsqu'un bien est utilisé de façon imprévisible, les gens seront peu enclins à les prêter. C'est le cas d'un générateur de secours par exemple.
- **Durée d'utilisation** : un bien utilisé à 100% de sa capacité temporelle ne pourra pas être loué. On peut penser à une chaise roulante ou à des lunettes.
- **Biens achetés par paquets** : certains biens sont vendus par quantités standardisées, souvent trop importantes pour être consommées par un client unique. L'excès peut alors être prêté à une autre personne. La puissance de calcul d'un ordinateur rentre typiquement dans cette catégorie.
- **Transportabilité** : la difficulté de transport d'un bien va jouer en la défaveur de la création d'un marché P2P. Dans ce cas, le marché qui pourrait prendre forme sera le service associé à ce bien. Pour une machine à laver par exemple, il existe des plateformes proposant aux clients de laver leurs vêtements au lieu de louer la machine pour quelques heures.

Dans un article publié dans *Vision Critical* [Owyang and Samuel, 2015], J. Owyang et A. Samuel nous présentent les résultats d'une étude déterminant le pourcentage d'acheteurs qui seraient prêts à devenir loueurs, et le pourcentage de loueurs qui seraient prêts à devenir acheteurs (en ayant la possibilité de mettre leurs biens en location). Les résultats sont repris dans l'annexe A. La conclusion de ces résultats est qu'un marché P2P de prêt de biens va attirer du monde si (dans l'ordre) :

- il est plus rentable ;
- il donne accès à des meilleures marques ;
- il simplifie la vie des gens (plus pratique) ;
- il donne accès à des biens de luxe ;
- il donne accès à des bien locaux.

Il y a toutefois 27% des acheteurs interrogés qui ne sont pas prêts à devenir loueurs, quels que soient les avantages (contre 12% dans l'autre sens).

2.6 Coûts de transfert

L'un des avantages majeurs de l'économie P2P sur l'économie classique est le fait que les coûts pour l'entreprise sont plus faibles et que cela se reflète dans le prix final payé par le consommateur. Cette baisse des coûts provient du fait qu'il n'y a quasiment aucun coût fixe (peu d'employés à payer, pas d'usines à entretenir, etc.), mais également du fait que les coûts de transaction vont souvent être plus faibles. Le modèle économique des plateformes P2P permet en effet de réduire les coûts de transaction dans de nom-

breuses industries, comme expliqué plus loin dans cette section. Ceci joue en faveur de l'uberisation si la réduction est jugée suffisante par le vendeur et l'acheteur. L'ampleur de ces coûts peut varier d'un marché à un autre, et s'ils sont traditionnellement élevés, il est plus probable qu'une plateforme P2P puisse les réduire suffisamment pour attirer des utilisateurs. Ces coûts de transaction sont présents à la fois pour le vendeur et pour l'acheteur du bien ou du service et peuvent prendre la forme d'argent, de temps, de déplacements, etc.

C. Dahlman sépare les coûts de transaction en trois catégories [Dahlman, 1979] :

– **Coûts de recherche et d'information** : ces coûts découlent du temps passé à analyser le marché pour choisir la meilleure offre. L'économie P2P n'en étant qu'à ses débuts, le nombre d'entreprises P2P se disputant un même marché est généralement assez faible et la recherche de la meilleure offre se fera assez rapidement. L'économie P2P permet donc actuellement de diminuer ces coûts, ce qui est favorable à l'uberisation. Toutefois, les barrières à l'entrée de l'économie P2P sont assez faibles, il n'est donc pas impossible que de plus en plus d'entreprises P2P se disputent un même marché dans le futur. Ceci augmenterait les coûts de recherche et d'information. Néanmoins, la technologie permet de réduire fortement ces coûts via des sites de comparaison en ligne, par exemple.

D'un autre côté, au sein d'une même plateforme P2P, il existe une multitude d'offres. Différents systèmes permettant de faciliter la recherche de la meilleure offre sur une plateforme ont donc été mis en place. Certaines plateformes optent pour une recherche centralisée, comme Uber, qui recherche automatiquement le chauffeur disponible le plus proche. D'autres optent pour une recherche décentralisée, comme Airbnb, qui fournit une liste d'offres réduite sur base de certains critères fixés par l'utilisateur, comme le lieu du logement, la taille, etc. De ce second point de vue, les plateformes permettent également de diminuer les coûts de recherche et d'information dans bon nombre d'industries, ce qui est favorable à l'uberisation.

– **Coûts de négociation et de décision** : ces coûts proviennent du fait qu'il faut passer un accord entre les deux parties lors d'un échange, comme la signature d'un contrat par exemple. Les marchés ne nécessitant pas d'accords écrits ne sont pas affectés par ces coûts. Dans le cas contraire par contre, il est possible que l'accord requiert la signature des trois intervenants, l'entreprise P2P y comprise. Cela pourrait alors même augmenter les coûts de transaction.

– **Coûts de surveillance et d'exécution** : ce paramètre comprend la surveillance de la qualité ou la vérification de la livraison. Il va avoir un grand impact pour les marchés concernés. Comme mentionné dans la section 2.1, la technologie permet de réduire ces coûts et de vérifier facilement si tout s'est déroulé sans encombre. Cette réduction favorise l'uberisation. Toutefois, toutes les industries ne sont pas affectées de la même manière car la technologie ne permet pas de tout surveiller (comme l'hygiène chez un voisin cuisinier par exemple). Et même quand la technologie le permet, cela ne prend pas le même temps pour tous les services. Ce coût peut donc varier très fortement d'une industrie à une autre.

En outre, un coût de transfert va se faire plus ou moins ressentir en fonction de la fréquence et de la durée d'utilisation d'un bien ou d'un service. Si la plateforme se charge de l'échange de biens sur une longue durée avec plusieurs utilisations, les coûts de transaction seront fortement amortis. Or, pour un bien nécessitant plusieurs utilisations régulières mais espacées, il faudra à chaque fois payer les coûts de transfert. On peut ici établir le lien avec le paragraphe expliquant qu'un bien peu cher sera acheté par tout le monde et qu'une économie P2P aura beaucoup de mal à se développer pour ce type de bien. Ce principe est dû au fait qu'une simple location engendre des coûts de transfert d'une valeur supérieure à l'achat du bien.

Il faut néanmoins relativiser l'importance des coûts de transaction sur la volonté des personnes à fonctionner selon un modèle P2P. En effet, selon J. Horton et R. Zeckhauser [Horton and Zeckhauser, 2016], les personnes impliquées dans la transaction ne tiennent souvent pas rigoureusement compte des coûts non monétaires dans l'équation qui leur permet de se décider.

3 Comment s'adapter à l'uberisation en tant qu'entreprise traditionnelle ?

Une entreprise basée sur l'économie P2P a plusieurs avantages par rapport à une entreprise traditionnelle. Les règles ne sont pas les mêmes : les entreprises traditionnelles doivent par exemple payer beaucoup de taxes auxquelles les entreprises P2P ne sont pas soumises. De plus, les entreprises traditionnelles souffrent de coûts fixes beaucoup plus élevés en raison des salaires fixes à payer, des bureaux à louer ou à acheter, etc. C'est pourquoi ces entreprises peuvent se retrouver dans des situations précaires faces à des concurrents qui tenteraient d'uberiser le marché. Cette section tente d'apporter des pistes de solution pour ces entreprises traditionnelles, afin de les aider à continuer leurs activités. Toutefois, l'uberisation, comme tout changement, apporte ses menaces mais également ses opportunités. Les conseils repris ici peuvent donc permettre à une entreprise de s'en sortir, voire de profiter de cette nouvelle tendance.

Cette section présente des recommandations apportées par trois organismes, le premier étant la MIT Sloan School of Management, le second étant PricewaterhouseCoopers et le troisième Boston Consulting Group.

Avant toute chose, il faut se rendre compte que beaucoup d'entreprises ne sont pas touchées par l'uberisation. La section 2 reprend différents facteurs qui permettent à certaines industries de ne pas être affectées par ce phénomène. Toutefois, certains conseils repris ici peuvent être utilisés par n'importe quelle entreprise, affectée ou non par l'uberisation. Cela leur permettrait d'augmenter leur efficacité sur leur marché.

K. Matzler, V. Veider et W. Kathan [Matzler et al., 2015] donnent six moyens de s'adapter à l'uberisation et y associent des exemples d'entreprises qui ont appliqué ces conseils de manière fructueuse.

- **Vendre l'utilisation au lieu du produit** : une entreprise vendant un produit pourrait également vendre le service associé à ce produit. Par exemple, Daimler, un constructeur automobile, a créé la plateforme Car2go. Le principe est simple : des voitures provenant du constructeur sont réparties sur la voirie à travers la ville. Lorsqu'un utilisateur a besoin d'une voiture, il peut utiliser son smartphone pour trouver une voiture proche, ouvrir les portières et démarrer le moteur. Il peut ensuite laisser la voiture ailleurs dans la ville, prête à être utilisée par le client suivant. Le service du transport est donc vendu au lieu de la voiture.
- **Supporter le client qui veut revendre un bien** : reconnaître et supporter le désir d'un client de revendre ses biens (de la marque de l'entreprise ou non) peut être porteur de valeur pour une entreprise. Ikea a, par exemple, lancé une plateforme permettant aux gens de s'échanger leurs meubles en 2010. Cela peut paraître étrange de premier abord car la marque se fait concurrence à elle-même en se cannibalisant sur son propre marché. Toutefois, les avantages pour Ikea ont été multiples. Tout d'abord, cela donne une bonne image de la marque qui promeut de bonnes pratiques environnementales.

De plus, l'espace créé par la revente des meubles laissait de l'espace libre chez les gens. Espace qui pouvait alors accueillir des nouveaux meubles Ikea. Au final, l'impact a été positif pour la marque suédoise.

- **Exploiter les ressources et capacités inutilisées** : il n'y a pas que chez des particuliers que l'on trouve des ressources inutilisées. Une enquête de R. Vaughan [Vaughan, 2014] a montré qu'en 2014, en moyenne, les usines tournaient à 80% de leurs capacités, que la moitié des bureaux en entreprise étaient vides et que les camions étaient remplis à seulement 75%. Toutes ces ressources peuvent être partagées afin d'amortir leurs coûts quand elles ne sont pas utilisées. Et les ressources dites "intangibles" ne sont pas en reste. Bien souvent des entreprises possèdent bon nombre de brevets et d'expertises techniques qui ne sont pas exploités car les résultats du département R&D ne collent pas avec ce que l'entreprise fait. Même les employés peuvent être "prêtés" à d'autres entreprises s'ils n'ont pas de travail dans la leur pendant un certain temps.
- **Offrir un service de réparation et de maintenance** : en plus d'avoir un système de production efficace, entretenir et réparer ses produits vendus peut permettre à une entreprise d'augmenter ses bénéfices. En effet, l'entreprise possède une certaine expertise de par le fait que c'est elle-même qui construit ses produits. Rentabiliser cette expertise peut être bénéfique. De plus, l'économie P2P permet aux biens d'avoir un taux d'utilisation plus élevé et donc une usure plus rapide, ce qui signifie que le besoin de réparation augmente avec ce nouveau mode de consommation. Comme exemple, citons Best Buy qui a racheté Geek Squad en 2002. Ce dernier est devenu la branche de Best Buy chargée des services, des réparations de composants électroniques et des ventes de mises à jour. Ceci a permis à l'entreprise d'avoir une source de revenus supplémentaire⁸.
- **Utiliser l'économie P2P pour cibler de nouveaux clients** : l'économie P2P permet de développer ses sources de revenus. Mais une autre façon de procéder serait de profiter de cette nouvelle tendance pour se faire voir des clients et développer sa publicité. DM, qui est un distributeur de vêtements, a par exemple sponsorisé une "swap party", qui consiste à mettre en contact des gens qui vendent et qui cherchent des vêtements afin de se les échanger. Ceci peut paraître contradictoire avec l'objectif d'augmenter les ventes, mais cela a permis de donner une bonne image de la marque auprès des consommateurs. De plus, DM en a profité pour organiser une présentation de la marque et une promotion sur place. Tout cela a permis de faire connaître la marque.
- **Développer un nouveau business modèle via l'économie P2P** : les recommandations abordées jusqu'à présent donnent des astuces afin de modifier légèrement l'entreprise dans le but de s'adapter à l'économie P2P. Mais une solution peut être de complètement repenser le business modèle utilisé jusqu'à présent pour profiter de (et

8. Ce point peut être moins pertinent. En effet, proposer une réparation pourrait éviter au client le rachat d'un nouvel appareil (typiquement l'inverse de l'obsolescence programmée). Toutefois, dans cet exemple, le domaine évolue tellement vite que les utilisateurs rachètent rapidement un appareil plus performant. Mais ceci reste une hypothèse à développer.

s'inscrire dans) cette nouvelle forme d'économie. Un exemple de rupture complète avec un ancien mode de fonctionnement peut être illustré grâce à un fermier suisse. En 1999, le prix du lait était en chute libre. Ce fermier a décidé de changer de mode de fonctionnement et de louer ses vaches à ses clients au lieu de simplement vendre du fromage. Un "locataire" payait un loyer pour un an et la vache restait chez le fermier. L'avantage du locataire était un prix avantageux s'il achetait au moins 30 kg de fromage provenant de cette vache. Ceci a permis au fermier d'augmenter ses revenus. L'économie P2P n'était pas une menace pour cette personne à l'époque, mais les recommandations peuvent être appliquées sur tous les marchés, uberisables ou non.

Dans un rapport publié en 2015 [PricewaterhouseCoopers, 2015], PwC donne des recommandations aux dirigeants d'entreprises traditionnelles. Celles-ci rejoignent en partie les points cités plus haut, mais ajoutent des éléments à l'analyse et structurent l'ensemble. Une recommandation qui ressort est de participer à l'économie P2P. Il existe diverses façons de le faire, comme montré sur la Fig. 2. Les différentes branches de ce graphe ne sont évidemment pas exclusives et une entreprise peut diversifier sa stratégie en adoptant plusieurs principes.

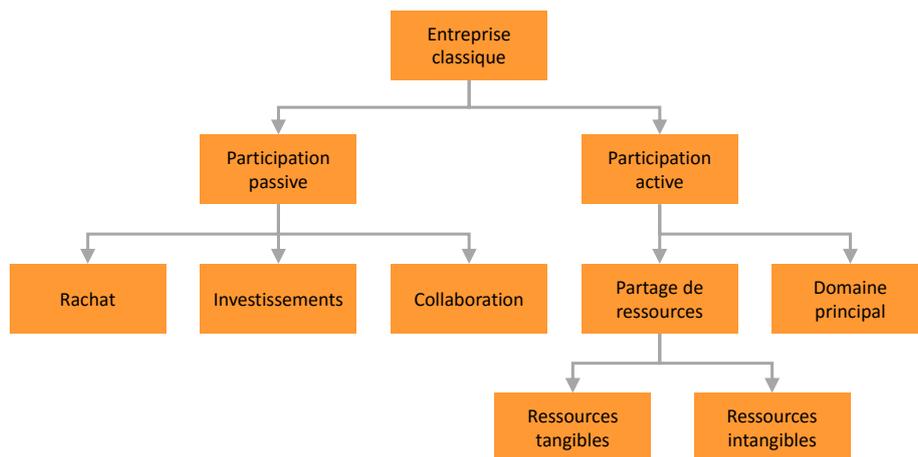


Figure 2 – Options s'offrant à une entreprise traditionnelle afin de s'adapter à l'uberisation.

Premièrement, une entreprise peut décider de se lancer activement ou passivement dans l'économie P2P. Si elle le fait passivement, elle pourra racheter une startup par exemple, ou prendre des parts dans une entreprise impliquée dans ce mode de fonctionnement, voire collaborer avec cette entreprise. Dans le cas d'une collaboration active, l'entreprise peut décider de développer son activité principale sur un mode P2P en développant une plateforme sur Internet. Elle peut aussi participer à l'économie P2P en B2B.

De plus, ce rapport donne quelques autres pistes qui n'ont pas encore été abordées :

- **Prendre part à l'élaboration de cadres réglementaires et politiques** : la régulation n'est pas encore fixée pour l'économie P2P. Si le marché d'une entreprise est

directement touché par l'uberisation, elle a tout intérêt à communiquer avec les organismes de régulation et à prendre part aux discussions afin de pouvoir se tenir au courant et influencer les décisions en sa faveur.

- **Ne jamais s'ancrer dans un modèle** : comme l'a montré l'uberisation, les entreprises sont susceptibles de voir apparaître de gros changements sur leurs marchés impliquant l'apparition de concurrents possédant un business modèle totalement différent. Le fait de pouvoir rester souple et de changer facilement les habitudes de l'entreprise est un atout. Ainsi, les changements seront facilement digérés et l'entreprise va pouvoir aisément s'adapter.

Finalement, le cabinet de conseil Boston Consulting Group [Laurent, 2016] définit trois axes de relance à suivre afin d'éviter la disruption⁹.

- **Relancer l'innovation via des startups externes ou internes** : collaborer avec des startups va permettre de lancer des projets audacieux afin de pouvoir se distinguer des concurrents. Il y a toutefois un risque de n'obtenir aucun résultat et d'investir à perte, mais c'est un risque inhérent à l'innovation.
- **Miser sur les données** : un des principaux avantages des entreprises traditionnelles est l'expérience. Cela implique un grand nombre de données, récoltées tout au long de l'existence de ces entreprises, concernant les préférences des clients. Cet avantage doit être exploité au maximum car les entreprises P2P, au moyen de leur business modèle misant sur une plateforme informatique, commencent à récolter un grand nombre de données. Les entreprises traditionnelles ont donc intérêt à prendre de l'avance.
- **Mieux prendre en compte le consommateur** : ce conseil paraît évident mais, lorsque l'on s'intéresse à certaines entreprises, on a l'impression qu'il ne l'est pas tant que cela. La satisfaction du consommateur doit être une des principales préoccupations de l'entreprise.

Les conseils repris dans cette section sont donc des pistes à suivre afin d'éviter de disparaître face à la menace de cette nouvelle tendance et même de profiter des opportunités qu'elle offre. De plus, ces recommandations peuvent être appliquées par des entreprises travaillant sur des marchés qui ne sont pas sujets à l'uberisation, dans le but de créer de la valeur pour l'entreprise.

9. Ces conseils sont initialement destinés à des entreprises de voyage mais ils peuvent également s'appliquer à d'autres industries.

4 Avantages et inconvénients de l'uberisation pour la société

D'après Arun Sundararajan, l'objectif de la régulation est de protéger le citoyen et d'éviter les défaillances du marché, c'est-à-dire le fait qu'un marché échoue à faciliter l'accès à des biens bénéfiques à la société [Sundararajan, 2014]. Il serait donc approprié d'étudier si les marchés P2P vont dans le sens de cet objectif ou non, afin d'aider les régulateurs à prendre des décisions.

Le fait de savoir si l'uberisation est un phénomène positif ou non pour la communauté est très difficile à déterminer a priori. La seule manière d'avoir des certitudes est d'attendre et d'analyser les impacts sur le long terme. Nous pouvons toutefois déjà tenter de réfléchir à cette question en étudiant certaines caractéristiques de l'uberisation.

Le plus grand reproche adressé à l'uberisation est la suppression de nombreux emplois. En effet, lorsque l'entreprise prodigue des services, elle n'a pas besoin d'employés pour les prester car cela va être fait par un citoyen participant à l'économie P2P. De ce fait, pour une entreprise traditionnelle et une entreprise travaillant en P2P, pour la même capacité de service, l'entreprise P2P emploiera beaucoup moins d'employés salariés. Évidemment, les gens qui presteront le service seront payés, mais bien souvent cela ne fait pas partie de leur source de revenus principale. Ainsi, Airbnb a la même valeur qu'Accor mais ce dernier emploie 300 fois plus de personnes qu'Airbnb [Dedieu and Mathieu, 2015]. En novembre 2015, The Knowledge Point, la plus grande école de taxis londonienne, a dû fermer ses portes suite à une diminution de 43% du nombre d'étudiants inscrits entre 2014 et 2015 à cause de l'entreprise Uber [Harscoët, 2015].

Certaines recherches tendraient toutefois à montrer que l'émergence de l'uberisation aurait comme impact d'augmenter la taille du marché dans certains cas. Ainsi, Christopher Nassetta, Président et CEO de Hilton Worldwide parle de l'uberisation du marché hôtelier en disant qu'elle "rend le gâteau plus grand" [PricewaterhouseCoopers, 2015]. Il est encore tôt pour déterminer réellement l'impact que va entraîner ce changement. On peut toutefois remarquer qu'en général, une entreprise uberisant un marché va venir se placer sur un segment de celui-ci et pas sur tout le marché. Certaines personnes, sans doute plus aisées ou accordant beaucoup d'importance aux services proposés par les hôtels, préféreront toujours séjourner dans un hôtel plutôt que dans une habitation mise en location sur Airbnb.

Pour ce qui est de la location de biens ou de services liés à un bien, J. Horton et R. Zeckhauser développent un modèle [Horton and Zeckhauser, 2016] prévoyant la répartition entre personnes achetant le bien et personnes le louant en fonction de plusieurs paramètres comme le *bring to market cost* (BTM cost), le pourcentage de la transaction touché par l'entreprise P2P ou encore la fréquence d'utilisation du bien. Dans tous les cas, on peut être certain que des entreprises traditionnelles vont toujours devoir exister pour créer les biens et s'occuper de la distribution. Mais la demande peut diminuer fortement car pour un bien vendu, plusieurs personnes vont l'utiliser.

A. Sudararajan développe divers impacts économiques positifs que l'on pourrait attendre de l'uberisation [Sundararajan, 2014].

- **Gain de productivité** : bien que la diminution du nombre d'employés soit très critiquée, produire plus avec les mêmes ressources (ou pareillement, produire autant avec moins de ressources) va augmenter la productivité. Toujours selon A. Sundararajan, "un modèle historique associé à ce genre d'amélioration amené par la technologie mène typiquement à une croissance économique à long terme". En plus de nécessiter moins d'employés, l'économie P2P permet aussi d'augmenter la rentabilité d'un bien car la durée de non-utilisation du bien est réduite.
- **Entrepreneuriat et innovation** : le fait d'avoir peu de coûts fixes permet de facilement lancer son entreprise dans l'économie P2P. En effet, la faillite effraie moins les investisseurs car ils ne devront que peu investir pour se lancer. Cela permet à de nombreuses personnes de franchir le pas et donc à de nombreuses entreprises de réussir. La diversité de l'offre sur le marché augmente alors. Néanmoins, des études ont montré que l'être humain ne sait utiliser qu'un nombre limité d'applications avant que son cerveau ne sature. Ceci aurait pour conséquence que les plus grosses entreprises basées sur une plateforme en ligne auraient tendance à intégrer les plus petites entreprises [Horton and Zeckhauser, 2016].
- **Évolution des marchés** : l'uberisation va permettre aux gens d'avoir accès à plus de ressources. En effet, une personne sans voiture pourra en emprunter une pour un voyage via OuiCar, par exemple. De plus, une personne hésitant à acheter une voiture sera peut-être convaincue par le fait d'avoir la possibilité de la partager et donc d'amortir les dépenses liées à celle-ci.

Dans un article nommé "The Sharing Economy" [PricewaterhouseCoopers, 2015], PwC donne d'autres impacts auxquels on pourrait s'attendre.

- **Échanges sociaux** : l'économie P2P valorise les échanges sociaux et permet aux gens de faire des rencontres en apprenant, par exemple, à connaître des personnes qui habitent près de chez eux en leur commandant un plat via MenuNextDoor. Cet impact n'est pas aussi négligeable qu'il ne pourrait paraître.
- **Écologie** : bien souvent, l'économie P2P va permettre de moins polluer. UberPool permet par exemple de partager son trajet avec un autre passager situé au même endroit et allant dans la même direction [Wikipédia, 2016c]. Ceci évite d'avoir deux véhicules effectuant le même trajet et donc de polluer deux fois plus, en plus de désengorger les routes. Ainsi, selon l'étude de PwC, 76% des américains pensent en effet que l'économie P2P permet de diminuer la pollution.
- **Marché plus concurrentiel** : l'uberisation va accroître l'intensité concurrentielle sur les marchés attaqués. Cela va permettre la diminution des prix et éviter une situation de monopole. De plus, les entreprises se verront forcées d'augmenter la qualité de leurs

services si elles veulent survivre. Cet impact sera donc bénéfique pour la société.

- **Responsabilité sociale des entreprises** : Padden Murph qui occupe le poste de Head of Business Partnerships chez GetAround explique "si l'économie du partage de voitures peut permettre aux gens d'acheter une nouvelle voiture hybride ou électrique, alors les objectifs de vente et les objectifs de développement durable sont réellement alignés. Donc la RSE peut effectivement être entraînée par l'appât du gain, ce qui est un avantage incroyablement puissant de l'économie P2P".

Sous l'éclairage de ces auteurs, on peut donc dire que l'économie P2P va être bénéfique pour la société a priori. Mais il faut se méfier car il est trop tôt, actuellement, pour percevoir les impacts réels. Il pourrait y avoir des effets pervers ou bénéfiques auxquels nous n'avons pas encore pensé mais qui se dévoileront avec le temps.

5 Perspectives réglementaires

Comme mentionné précédemment, plusieurs différences existent entre les plateformes P2P et les entreprises traditionnelles. Entre autres, le business modèle, les structures de coût, la qualité du service, ainsi que le cadre réglementaire de ces deux types d'organisation sont fondamentalement différents. Même si toutes ces différences contribuent à rendre la concurrence fortement asymétrique, seul le cadre réglementaire est au cœur du débat sur l'uberisation. En effet, cette différence pose un réel problème d'équité car elle rend la concurrence déloyale : les deux types d'organisation jouent sur le même terrain de jeu mais ne sont pas soumis aux mêmes règles. Afin de pouvoir s'adapter à l'uberisation de son industrie en tant qu'entreprise traditionnelle, il est donc important d'aborder la question de la régulation. Cette section abordera les causes de cette différence, les tentatives actuelles de régulation des plateformes¹⁰, les éléments à prendre en compte afin de réguler efficacement les plateformes P2P, ainsi que les défaillances du marché et la manière dont la régulation traditionnelle et les plateformes P2P y remédient.

En premier lieu, définissons ce que nous entendons par le terme "régulation" avant de l'utiliser. Sundararajan et Cohen affirment que ce terme "réfère généralement à l'usage d'outils légaux afin d'implémenter des objectifs sociaux et économiques" [Cohen and Sundararajan, 2015]. Le juge Richard Posner définit la régulation économique comme suit : "correctement défini, le terme réfère aux taxes et subsides de toutes sortes ainsi qu'aux contrôles explicites législatifs et administratifs sur les taux, l'entrée, et d'autres facettes de l'activité économique" [Posner, 1974].

La régulation des plateformes P2P peut poser des défis pour deux raisons principales : premièrement, le système de régulation traditionnel n'avait pas anticipé le phénomène de l'uberisation. Les plateformes P2P profitent donc des opportunités de certaines failles : elles choisissent de fonctionner sous la régulation la plus favorable lorsqu'il y a ambiguïté en ce qui concerne la règle qui est d'application [Oei and Ring, 2015]. Elles sont donc avantagées par rapport aux acteurs traditionnels de l'industrie, dont le cadre réglementaire ne présente pas d'ambiguïtés. Ainsi, les chauffeurs d'Uber ne sont pas soumis aux mêmes règles que les chauffeurs de taxi, et les hôtes d'Airbnb ne sont pas soumis aux mêmes règles que les hôtels. Deuxièmement, la nature "micro-entreprise" de l'économie P2P pose des problèmes au niveau de la conformité des travailleurs aux règles. Plusieurs raisons sont à l'origine de ceci : (1) d'un côté, de nombreux travailleurs sont nouveaux et ne connaissent pas les règles ; (2) d'un autre côté, le travail sur ces plateformes est souvent à temps partiel, les revenus sont donc faibles et les individus sont moins attentifs au respect des règles ; (3) de plus, la monétarisation des ressources sous-utilisées crée des difficultés quant à la répartition de l'utilisation de la ressource à titre personnel ou à titre professionnel (déductible fiscalement) [Oei and Ring, 2015].

Différents régulateurs ont tenté de résoudre ces problèmes avec des approches plus ou moins différentes. Celles-ci vont de la mise sur pied d'égalité de l'ensemble des acteurs

10. Notons toutefois que l'objectif de cette section n'est nullement de rassembler et de commenter un ensemble de tentatives de régulation déjà essayées (voir partie III de [Miller, 2015] pour cela), mais plutôt de montrer la diversité des réactions des régulateurs face à l'émergence des plateformes P2P.

d'une industrie (plateformes et entreprises verticalement intégrées) à l'interdiction des plateformes P2P¹¹, en passant par diverses régulations adaptées aux plateformes (fixation de limites dans l'utilisation des plateformes, partage d'informations sur les utilisateurs (reporting), etc.). Le succès de ces tentatives est assez variable car il faut tenir compte d'un ensemble de caractéristiques afin de pouvoir réguler efficacement l'économie P2P, ce que la plupart des régulateurs ne font pas.

5.1 10 principes pour réguler l'économie P2P

Les caractéristiques mentionnées ci-avant peuvent être regroupées en 10 principes [Miller, 2015].

1. L'économie P2P est différenciée et requiert une réponse réglementaire différenciée. En effet, même s'il s'agit systématiquement de plateformes P2P en ligne assurant la mise en contact de deux personnes désirant effectuer une transaction, les différents types de transaction affectent le monde réel différemment. Autrement dit, les industries concernées sont différentes et requièrent des régulations différentes. Par exemple, la nature des préoccupations en termes de santé publique et de sécurité associées avec le partage d'une voiture (Uber) ou d'une habitation (Airbnb) varie.

2. L'économie P2P doit être légalisée. Beaucoup de plateformes P2P violent explicitement certaines réglementations locales, ce qui est de plus en plus problématique : un secteur croissant de l'économie ne devrait pas être illégal. En effet, cela entraîne des problèmes quant à la sécurité, la santé, etc. Imaginons un conducteur d'Uber qui subit un tort lors d'une transaction sur la plateforme. Celui-ci aura plus de mal à en avertir les autorités car son activité est illégale. Du côté des plateformes, celles-ci auront des difficultés à trouver des investisseurs. De plus, lorsqu'une organisation exerce déjà une activité illégale, il sera plus probable pour elle de se lancer dans d'autres activités illégales. Cela ne signifie toutefois pas que les régulations traditionnelles doivent être simplement abolies, mais plutôt adaptées.

3. Réguler l'économie P2P requiert de l'information. Elinor Ostrom, parmi d'autres, a noté que la gouvernance de systèmes complexes dépend de processus d'information valides et dignes de confiance [Ostrom et al., 1999]. De plus, cette information ne doit pas uniquement concerner ce que l'on sait, mais également les incertitudes.

4. L'économie P2P est ici pour rester, et c'est une bonne chose. Les consommateurs sont intéressés par les ressources sous-utilisées partagées par d'autres et sont désireux de monétariser les leurs. Forbes a estimé que les revenus de l'économie P2P surpassaient les 3.5 milliards de dollars américains en 2013, avec une croissance dépassant les 25% les années d'après [Geron, 2013]. Les investisseurs investissent des centaines de millions dans les startups qui suivent cette tendance. L'économie P2P n'est pas unique-

11. Il est important de noter qu'en raison des multiples avantages de l'économie P2P pour la société (voir section 4), l'interdiction des plateformes ne semble pas être la meilleure solution et la mise en place d'un système réglementaire adapté est primordial, ce qui justifie l'intérêt que nous portons envers la régulation dans cette section.

ment bénéfique aux utilisateurs des plateformes¹², mais également aux gouvernements locaux et ce pour plusieurs raisons (voir aussi la section 4). Premièrement, elle offre aux villes un nouveau modèle de développement économique. En effet, l'économie P2P se base sur l'exploitation de ressources existantes, mais sous-utilisées. Les villes pourraient alors taxer ces activités, sans devoir recourir à la croissance du volume de biens matériels (infrastructures, etc.). Deuxièmement, elle permet de fournir une variété de services très personnalisés. Or, le business modèle des entreprises traditionnelles ne serait pas rentable sur ces marchés de niche.

5. L'économie P2P perturbe et réimagine les marchés traditionnels. Ce point correspond à ce que nous appelons la disruption dans la définition de l'uberisation. Remarquons toutefois qu'une plateforme P2P peut perturber plus qu'une industrie traditionnelle. Airbnb, par exemple, ne perturbe pas uniquement l'industrie de l'hôtellerie, mais également les gestionnaires de propriété et les courtiers immobiliers.

6. L'économie P2P crée de nouveaux marchés, que les marchés traditionnels veulent conquérir. Afin de s'en convaincre, il suffit de constater que le nombre de locations effectuées sur Airbnb surpasse très largement la perte en parts de marché des hôtels. Un nouveau marché de logement à court terme a été créé. Toutefois, les barrières à l'entrée de ces nouveaux marchés ne sont pas importantes, la technologie des plateformes P2P n'étant pas complexe à recopier. Certains acteurs traditionnels, comme les taxis des villes de New York et Chicago, annoncent déjà la création d'une application pour smartphone pour leurs propres services.

7. L'économie P2P perturbe et réimagine les structures réglementaires traditionnelles. Par exemple, de nombreuses habitations mises en location sur Airbnb sont situées dans des voisinages résidentiels qui n'autorisent pas l'implantation d'hôtels.

8. L'économie P2P requiert une réponse au-delà de la régulation traditionnelle. Les réglementations traditionnelles ont été mises en place afin de réguler les industries traditionnelles. La nature unique de l'économie P2P - à la fois son intimité et son absence de formalité - rendent la régulation traditionnelle inadaptée, et sa réussite peu probable. A nouveau en raison de cette nature unique, les participants de l'économie P2P prendraient probablement le risque de se faire prendre.

9. Le tort et le remède sont difficiles à déterminer dans l'économie P2P. D'un côté, lorsqu'un propriétaire loue son habitation sur Airbnb, quel pourrait être le tort ? Le locataire dérange-t-il le voisin par sa présence (bruit, etc.) ? L'ambiance caractéristique du voisinage disparaît-elle si beaucoup d'habitations sont mises en location sur Airbnb et que le quartier devient un "nid à touristes" ? Les loyers ou les prix des habitations vont-ils augmenter en raison de la possibilité de mettre ceux-ci en location sur Airbnb ? De même, dans quelle mesure les utilisateurs d'Uber sont-ils responsables des congestions dans une ville ? De l'autre côté, le remède doit-il replacer la partie qui a subi le tort à la situation précédant le tort ? Par exemple, une ville doit elle recevoir la même quantité

12. En assurant aux uns un revenu supérieur et aux autres un bien ou un service adapté à leurs besoins.

de taxes d'occupation transitoire qu'avant l'émergence d'Airbnb ? Ces questions sont à l'origine de plusieurs débats.

10. L'économie P2P implique différentes parties prenantes, chacune d'entre elles devant être prise en compte lors de la mise en place d'une réponse régulatoire. Ces parties prenantes comprennent l'état et les gouvernements locaux (qui sont notamment affectés par une perte de taxes dans le cas d'Airbnb et d'Uber), les entreprises traditionnelles dont l'industrie est uberisée (qui perdent des parts de marché¹³), les syndicats, les plateformes P2P, les utilisateurs de ces plateformes et la population locale (qui peut subir des nuisances, comme expliqué au neuvième principe).

Les paragraphes précédents ont examiné les difficultés liées à la régulation des plateformes P2P en se focalisant sur leurs différences avec les entreprises et les régulations traditionnelles, sans traiter de la régulation proprement dite de ces plateformes. Dans les paragraphes qui suivent, l'accent sera mis sur le contenu de cette régulation.

5.2 Défaillances du marché

Intéressons-nous en premier lieu aux défaillances du marché¹⁴ propres à l'économie P2P, et à la manière d'y remédier. Trois types de défaillance seront traitées dans ce texte¹⁵ [Cohen and Sundararajan, 2015].

L'asymétrie de l'information. Lorsque deux parties s'engagent dans une transaction et que l'une des deux parties possède une information sur l'objet de la transaction que l'autre n'a pas, il y a asymétrie de l'information. Ceci est typiquement le cas des transactions de l'économie P2P et peut mener à un nombre sous-optimal (socialement parlant) de transactions. De plus, elle engendre les phénomènes de la sélection adverse¹⁶ et de l'aléa moral¹⁷.

Avant l'émergence des plateformes P2P, l'intervention gouvernementale était une solution pour prévenir l'asymétrie de l'information dans les transactions traditionnelles. Par exemple, les préoccupations en termes de sécurité et d'asymétrie de l'information (notamment la distance ou le coût du trajet) étaient allégées en partie par des investigations sur les chauffeurs et des tarifs étalonnés par des agences régulatrices propres à l'industrie du taxi. L'apparition d'intermédiaires sous forme de plateformes en ligne a permis une solution alternative via, notamment, l'utilisation de technologies digitales. Par exemple,

13. Une préoccupation majeure pour les entreprises traditionnelles est que les plateformes P2P maintiennent un avantage concurrentiel à travers leur illégalité (ils ne payent pas de taxes par exemple).

14. En économie, une défaillance du marché est une situation dans laquelle l'allocation de biens et de services n'est pas efficiente. C'est-à-dire qu'il existe une autre situation dans laquelle le bien-être d'un individu peut être amélioré sans dégrader celui d'un autre [Ledyard, 2008].

15. Ce texte n'a nullement pour objectif d'être exhaustif à ce sujet.

16. Les agents "de meilleure qualité" auront moins tendance à participer [Cohen and Sundararajan, 2015].

17. Un agent, isolé d'un risque, se comporte différemment (il prend plus de risques) que s'il était totalement exposé au risque [Wikipédia, 2016a]. Autrement dit, une personne prend plus de risques si une autre personne supporte le coût de ces risques [Wikipédia, 2016b].

beaucoup de plateformes utilisent un système permettant de coter les autres utilisateurs avec qui l'on a effectué une transaction. Certaines plateformes effectuent également des investigations initiales sur les utilisateurs avant de leur permettre l'accès à la plateforme [Cohen and Sundararajan, 2015].

Les externalités. Les travailleurs de l'économie P2P peuvent imposer des coûts (ou fournir des bénéfices) à d'autres, sans que ceux-ci ne soient pris en compte (internalisés) lors de la transaction. Les externalités négatives correspondent au "tort" du neuvième principe de la section 5.1. Par exemple, un taxi supplémentaire sur la route crée des congestions et nuit aux autres conducteurs. Un hôte d'un appartement Airbnb peut avoir un comportement dérangeant pour les autres résidents. Toutefois, des externalités positives existent également. Par exemple, des hôtes Airbnb peuvent profiter aux restaurants locaux, et plus généralement au secteur local du tourisme. Les externalités négatives (positives) qui ne sont pas internalisées peuvent mener à un niveau sur-optimal (sous-optimal) de transactions sur le marché.

Afin de résoudre le problème des externalités, une certaine forme de régulation extérieure reste nécessaire [Cohen and Sundararajan, 2015].

La frontière entre le personnel et le professionnel est floue. La plupart des travailleurs de l'économie P2P ne sont pas des professionnels et n'effectuent ce travail qu'à temps partiel. Par exemple, la plupart des hôtes sur Airbnb ne sont pas des hôteliers professionnels. Une large proportion de conducteurs d'Uber ou de Lyft sont actifs moins de 15 heures par semaine sur la plateforme. Utiliser un régime réglementaire adapté aux travailleurs professionnels à temps plein pour réguler des travailleurs non professionnels à temps partiel pourrait créer des barrières à l'entrée, étouffant l'économie P2P et l'innovation qu'elle facilite. De plus, sans réglementations appropriées, la nature non professionnelle du travail pourrait engendrer de nouvelles formes de défaillances du marché. [Cohen and Sundararajan, 2015]

Ce dernier point sera abordé plus en profondeur ci-après, dans le paragraphe dédié à la régulation de l'entrée sur le marché.

5.3 Régulation de différentes facettes de l'économie P2P

Intéressons-nous maintenant à la régulation de différentes facettes de l'économie P2P. Plus particulièrement, à la régulation de l'entrée sur le marché, à la régulation du statut des travailleurs, à la protection de la vie privée des utilisateurs et finalement, à la question de savoir à quel moment le régulateur doit réguler.

L'entrée sur le marché. La plupart des villes limitent le nombre de taxis, de chambres d'hôtel, etc. et la manière dont ceux-ci peuvent fixer leurs prix. De plus, ces industries sont sujettes à des obligations en termes de licences spécifiques et des standards de santé et de sécurité. La plupart des plateformes P2P ont réussi à contourner ces obligations. Certains voient ces obligations comme une réponse aux défaillances du marché et donc comme une protection des consommateurs. D'autres sont d'avis que ces obligations servent principa-

lement les intérêts des entreprises établies aux dépens des nouveaux entrants, en limitant la concurrence et l'innovation. De ce point de vue, abolir ces obligations et laisser entrer les plateformes P2P sur le marché améliore la disponibilité, la concurrence et peut-être même la qualité de service [Einav et al., 2015]. Toutefois, exempter les nouveaux entrants des régulations traditionnelles pourrait désavantager les entreprises traditionnelles. La solution n'est donc pas de décourager les innovations en appliquant les régulations traditionnelles aux nouveaux entrants, mais de déréguler vers le bas de manière à placer tout le monde sur un pied d'égalité. Les régulateurs devraient relâcher les contraintes traditionnelles, surtout lorsque des innovations corrigent les défaillances du marché de manière plus efficace que les régulations traditionnelles, qui ont typiquement échoué à améliorer le bien-être des consommateurs [Thierer et al., 2015]. On pourrait également s'interroger sur la forme que prennent ces régulations. Beaucoup d'obligations pour les taxis, les hôtels et autres services prennent la forme de longs processus de certification et d'obtention de licences. Une fois que l'activité est approuvée, la surveillance par les régulateurs est très peu fréquente. Les plateformes, cependant, ont adopté une approche très différente pour assurer des standards de qualité, avec beaucoup moins d'investigations initiales, et beaucoup plus de dépendance sur les retours des utilisateurs afin de fournir une surveillance continue. Les régulateurs pourraient incorporer ces nouvelles technologies dans la conception de mécanismes régulateurs [Einav et al., 2015].

Le statut des travailleurs. Actuellement, les plateformes considèrent les travailleurs comme des indépendants. Ils ne sont donc pas soumis aux régulations de l'emploi et ne doivent pas fournir des assurances santé ou invalidité. Les utilisateurs des plateformes P2P ne représentent qu'une faible fraction du marché du travail, mais l'idée que le travail au jour le jour effectué via ces plateformes puisse empiéter sur l'emploi à long terme est très controversé. Certains voient des avantages dans ce statut, comme les heures flexibles ou le salaire potentiellement plus élevé (car il faut compenser les avantages des entreprises concurrentes offrant le statut d'employé). D'un autre côté, les régulations de l'emploi sont souvent justifiées par la nécessité de protection des travailleurs. Il est toutefois possible que les plateformes passeront d'elles-mêmes vers le statut d'employé dans le futur afin de fournir des services hautement qualifiés [Einav et al., 2015].

La protection de la vie privée des utilisateurs. Une caractéristique principale des plateformes P2P est leur dépendance par rapport aux données des utilisateurs. L'utilisation de ces données soulève des questions controversées. Par exemple, quels droits devraient avoir les consommateurs quant à l'utilisation de leurs données par les plateformes? Une plateforme devrait-elle être autorisée à vendre ou partager ces données? Si la performance d'un individu sur une plateforme est mauvaise, devrait-on lui accorder une nouvelle chance sur une autre plateforme [Einav et al., 2015]? Les pratiques en ce qui concerne la vie privée devront évoluer graduellement en réponse aux nouvelles réalités du marché. Elles devront être appliquées de manière flexible. En effet, si des données ne peuvent pas être collectées pour faciliter les transactions ou améliorer les services, les consommateurs s'en trouveront préjudiciés. Mais d'un autre côté, les préoccupations en cette matière sont justifiées. Une plus grande éducation des consommateurs et une plus grande transparence des entreprises auraient un effet plus bénéfique que d'imposer des règles restrictives [Thierer et al., 2015].

A quel moment le régulateur doit-il réguler ? Lorsque l'on impose des régulations à ces plateformes qui croissent et évoluent rapidement, une difficulté surgit : les régulations ne peuvent pas être aisément changées. Certaines règles, qui semblaient utiles lorsqu'elles ont été imposées, peuvent donc sembler inadaptées par après. Cette logique suggère donc d'être tolérant et de ne pas réguler trop vite. D'un autre côté, les régulateurs pourraient rater la possibilité de réguler s'ils retardent trop leur action. La taille et l'importance de Google, par exemple, sont maintenant telles qu'il serait très long et difficile de mener des actions contre cette entreprise [Einav et al., 2015].

Différents aspects sont à considérer quant au choix du "bon moment" pour réguler. Koopman, Mitchell et Thierer [Thierer et al., 2015] s'intéressent plus particulièrement à la protection des utilisateurs d'une plateformes P2P et à la responsabilité de cette dernière lorsqu'un utilisateur subit un préjudice lié à une transaction sur cette plateforme (dégradation d'une maison mise en location sur Airbnb, accident de voiture lors d'un trajet effectué via Uber, etc.). Ils argumentent que la régulation préventive n'est pas toujours la bonne solution : en essayant d'éviter des scénarios "pire-cas", elle empêche beaucoup de scénarios "meilleur-cas" d'avoir lieu. Les remèdes ex post sont donc préférables à la régulation ex ante car ils donnent la possibilité aux innovateurs de découvrir de nouveaux moyens de résoudre les problèmes. Les régulateurs doivent être patients pendant que la loi évolue, que les normes en termes de responsabilité s'ajustent et que les nouvelles politiques d'assurance émergent.

5.4 Conclusion

Résumons les différents éléments de cette section. Comme mentionné précédemment, au stade actuel, certaines plateformes P2P enfreignent certaines lois. Toutefois, ces transgressions ne sont pas toutes équivalentes et peuvent être classées dans trois catégories différentes [Walckiers, 2016].

- **Enfreindre des lois devenues inutiles.** Ce n'est pas parce que certaines régulations étaient à la base justifiées par la protection des consommateurs qu'elles le sont toujours aujourd'hui et qu'elles sont donc toujours nécessaires. En effet, beaucoup de régulations traditionnelles de protection des consommateurs nuisent aux consommateurs. Comme dit précédemment, les marchés, la concurrence, les systèmes de réputation et l'innovation permettent souvent de régler les problèmes d'une meilleure manière que la régulation. Dans cette catégorie, nous retrouvons typiquement les licences et autres certifications.
- **Enfreindre des lois devenues moins utiles.** Les mécanismes de réputation ne sont peut-être pas les outils les plus appropriés afin de faire face aux problèmes de santé. Citons par exemple les enjeux en termes de santé dans un restaurant amateur soumis uniquement à un système de réputation décentralisé (aucune régulation du type AFSCA). Ce système peut toutefois être utilisé pour compléter les lois existantes devenues moins utiles afin de minimiser les risques. Cette catégorie nécessite cependant plus de réflexion : reprenons l'exemple de la pla-

teforme proposant de mettre en contact des personnes nécessitant une chirurgie et des chirurgiens de la section 2. Le régulateur y verra, à juste titre, un réel danger en termes de santé et de sécurité si cette plateforme n'est pas régulée. Toutefois, une telle plateforme a très peu de chances de voir le jour car il est pratiquement impossible de trouver un business modèle profitable. En effet, les gens n'adhéreraient pas à ce type de plateforme car leur risque est trop grand (ils peuvent y perdre la vie), même avec un système de réputation. La seule manière de la faire fonctionner serait de se conformer aux réglementations en vigueur, ce qui augmenterait grandement leur coût de fonctionnement, et donc le prix à payer par les utilisateurs. Ceci rejoint également la section 2 qui précise que les métiers complexes ou spécialisés, nécessitant une formation longue ou coûteuse (un diplôme universitaire par exemple), sont moins sujets à l'uberisation. En somme, dans des marchés où la régulation extérieure reste tout à fait nécessaire, il est probablement impossible d'implémenter une plateforme P2P, ce qui rend les préoccupations du régulateur inutiles.

- **Plateformes conçues spécifiquement pour enfreindre des lois.** Un exemple de ce type de plateforme est le piratage (partage illégal) de films ou de musique protégés par des droits de propriété intellectuelle. Ces plateformes posent un réel problème, surtout lorsque les lois sont justifiées.

En conclusion, cette analyse montre qu'une auto-régulation des plateformes P2P semble idéale afin de traiter efficacement bon nombre de défaillances du marché. Toutefois, l'intervention d'un régulateur externe reste nécessaire afin de prendre en charge les externalités de manière efficace.

6 Étude de cas : Uber et l'industrie du taxi

Afin d'illustrer les différentes sections qui précèdent au moyen d'un exemple concret, une étude de cas de la startup Uber a été réalisée. Pour commencer, une description de la startup sera fournie, et nous vérifierons si elle s'inscrit bien dans le phénomène de l'uberisation¹⁸. Deuxièmement, les effets d'Uber sur l'industrie traditionnelle du taxi seront analysés¹⁹. Troisièmement, nous nous intéresserons à la réaction de l'industrie traditionnelle du taxi²⁰ et, pour terminer, des perspectives réglementaires d'Uber seront abordées²¹.

6.1 La startup Uber

Uber est une entreprise multinationale opérant sous le label *Transportation Network Company*²² basée à San Francisco (Californie, États-Unis d'Amérique) et fondée en 2009 [Chokkattu and Crook, 2014]. Il s'agit d'une entreprise qui développe et exploite des applications mobiles qui permettent de mettre en contact des individus recherchant un transport urbain et des conducteurs indépendants désireux de fournir ce service contre rémunération²³. En avril 2016, le service proposé par Uber était disponible dans 60 pays et dans 404 villes à travers le monde [Uber, 2016]. Vers la fin de 2015, la startup était valorisée à 62.5 milliards de dollars américains [Newcomer, 2015]. Depuis sa création, le business modèle d'Uber a été imité par de nombreuses autres entreprises dans un panel d'industries très diversifié.

Depuis sa création, l'entreprise a connu une croissance exponentielle d'abord aux États-Unis d'Amérique, puis à l'échelle internationale. Elle a également entrepris une diversification en proposant un service de livraison (de repas et autres) et en investissant à grande échelle dans les voitures autonomes [Kiss, 2015].

Les tarifs des trajets sont fixés par un logiciel appartenant à Uber. La tarification est dynamique et est fonction de l'offre et de la demande au moment où le trajet est effectué. Les tarifs peuvent donc fortement augmenter lorsque la demande est largement supérieure à l'offre et inversement. Le paiement est effectué via l'application et est donc également géré par Uber qui retient une commission de 20% du prix du trajet et verse les 80% restants au conducteur. Une dernière caractéristique importante de l'entreprise est qu'elle utilise un système de cotation du chauffeur et du passager, dans le but d'éliminer les "mauvais" utilisateurs et d'améliorer la qualité, la sécurité, l'information, etc [Uber, 2016].

18. Illustration de la section 1

19. Illustration de la section 2

20. Illustration de la section 3

21. Illustration de la section 5

22. Entreprise qui met en contact des individus nécessitant un transport avec des conducteurs utilisant leur propre véhicule non commercial au moyen d'internet [CPUC, 2016].

23. L'entreprise propose plusieurs services basés sur ce principe qui se différencient par le type de véhicule, le type de chauffeur (professionnel ou particulier, régulier ou occasionnel) et le tarif [Uber, 2016].

Uber est donc un concurrent de toute entreprise proposant un service de transport urbain, mais surtout des taxis, étant donné que le service proposé est un transport privé et payant de passagers de type "porte à porte".

En conclusion, la description de la startup Uber est conforme à la définition de l'uberisation effectuée dans la section 1. Uber a d'ailleurs donné naissance à ce terme.

6.2 Les effets d'Uber sur l'industrie traditionnelle du taxi

Selon Rogers [Rogers, 2015], Uber suscite deux changements majeurs de l'industrie du taxi. Premièrement, Uber élimine différents coûts de transaction traditionnellement très présents dans ce secteur, en particulier les coûts de recherche. Uber a ainsi libéralisé le marché des services de taxi. Deuxièmement, Uber encourage l'intégration verticale et horizontale du secteur, qui est traditionnellement très fragmenté dans de nombreuses villes.

6.2.1 Élimination des coûts de transaction

Même si Uber semble ne pas respecter la loi quand cela lui semble plus pratique, son succès n'est pas basé uniquement sur l'arbitrage réglementaire, ni sur le renversement d'un ancien régime de régulation qui servait uniquement à protéger les intérêts des propriétaires de médaillons²⁴. L'innovation clé d'Uber réside plutôt dans la réduction des coûts de transaction traditionnellement très présents dans l'industrie du taxi qui justifiaient l'existence de cette régulation à l'origine [Rogers, 2015].

Les villes aux États-Unis d'Amérique ont commencé à réguler les taxis dans les années 1920 en réponse à un marché totalement libéralisé. En effet, les taxis étaient en surnombre, ce qui a mené à une baisse des tarifs, des voitures dangereuses, une compensation inadéquate pour les victimes d'accidents et de longues journées de travail pour les conducteurs. La régulation consistait en une restriction de l'entrée sur le marché et un contrôle des tarifs afin de protéger les chauffeurs, mais certaines normes à respecter en termes de sécurité, d'assurance, de service et de non-discrimination furent également introduites afin de protéger les passagers. Ces régulations étaient loin d'être parfaites, mais les tentatives de dérégulation dans les années 1970 et 1980 ont échoué car elles créaient une situation similaire à celle d'avant les années 1920 [Rogers, 2015].

L'industrie du taxi, qu'elle soit régulée ou dérégulée, souffre de coûts de recherche élevés. Les clients éprouvent des difficultés à trouver un taxi disponible et les taxis se regroupent dans des lieux où la demande est élevée (près des aéroports et des hôtels par exemple). L'offre dépasse la demande dans ces lieux mais elle est largement inférieure à la demande partout ailleurs [Rogers, 2015].

Uber a éradiqué ces coûts de recherche. Un utilisateur "client" de la plateforme ne doit plus téléphoner à un répartiteur de taxis et attendre (car le taxi qui sera envoyé sera

24. Il est obligatoire de posséder un médaillon afin de pouvoir prendre des passagers dans la rue dans de nombreuses villes. Les prix de ces médaillons sont énormes dans des villes comme New York.

le prochain dans une liste d'attente et pas le plus proche de la personne nécessitant un transport) ni essayer de héler un taxi passant par là. En effet, il suffit à cet utilisateur d'introduire l'adresse à laquelle il veut se rendre dans une application pour smartphone et Uber se charge de contacter le chauffeur le plus proche désirant effectuer ce service. De plus, les taxis demandés via un répartiteur prennent parfois un autre client en charge lorsqu'ils se dirigent vers la personne ayant demandé le taxi, ou cette personne peut avoir trouvé un autre taxi en attendant. Il n'est pas possible pour un conducteur d'Uber de "voler" le client d'un autre conducteur, une fois que ce dernier et son client ont consenti à une transaction. Uber supprime donc l'incertitude et l'attente traditionnellement présents dans cette industrie [Rogers, 2015].

Uber crée donc un marché fonctionnel pour le secteur du taxi, gouverné par l'offre et la demande. Toutefois, le marché n'est pas totalement libéralisé car Uber décide des tarifs des trajets effectués via sa plateforme [Rogers, 2015].

6.2.2 Intégration verticale et horizontale du secteur

L'industrie traditionnelle du taxi est très fragmentée horizontalement et verticalement dans de nombreuses villes. A Chicago par exemple, les propriétaires de médaillons louent leurs droits d'opérer à des entreprises de gestion. Ces entreprises de gestion, à leur tour, achètent ou louent des voitures et les équiperont conformément à la régulation locale. Des chauffeurs louent alors les voitures de ces entreprises de gestion. D'autres villes ont des systèmes différents, mais lorsque le système n'oblige pas les propriétaires de médaillons à opérer eux-mêmes ou à employer des chauffeurs, une fragmentation verticale similaire aura lieu. En effet, les entreprises évitent ainsi toute la régulation liée au statut des employés [Rogers, 2015].

Uber réduit cette fragmentation verticale car la startup a une relation contractuelle directe avec ses conducteurs. Elle s'intègre également horizontalement car elle gagne des parts de marché dans bon nombre de villes [Rogers, 2015].

Pour terminer, Uber, en augmentant drastiquement le nombre de chauffeurs dans une ville (l'offre), a pour effet de mieux satisfaire la demande. En effet, à cause de la restriction de l'entrée dans le secteur, la demande était largement supérieure à l'offre. Une plus grande part de la ville est notamment desservie grâce à Uber, car les taxis traditionnels n'opèrent pas dans certains quartiers. La concurrence dans le secteur du taxi est donc accrue. Par conséquent, la part de marché des taxis traditionnels diminue et la qualité du service augmente car chacun veut conserver sa place dans le marché [Horpedahl, 2015]. D'un autre côté, comme mentionné précédemment, Uber ne se conforme pas à la régulation en vigueur dans l'industrie du taxi (paiement de certaines taxes, par exemple). Les tarifs d'Uber sont donc très inférieurs à ceux des taxis traditionnels [Petit, 2014] ce qui engendre une concurrence déloyale.

6.3 Réaction de l'industrie traditionnelle du taxi à son uberisation

L'industrie traditionnelle du taxi a perdu beaucoup de parts de marché depuis l'apparition d'Uber. Des lobbys, ainsi que des manifestations partout dans le monde (voir [RTL, 2016] par exemple) en témoignent. Ceux-ci avaient pour but de provoquer l'interdiction d'Uber ou la conformité d'Uber au régime réglementaire traditionnel. Certaines villes ont toutefois accepté l'uberisation de leur service de taxi et y répondent en se mettant à jour en copiant les outils d'Uber. En effet, les barrières à l'entrée du marché qu'occupe Uber ne sont pas très importantes. Ainsi, des villes comme New York et Chicago ont récemment annoncé la création d'une application en ligne pour leurs taxis à médaillons [Miller, 2015]. Ceci aurait pour effet de diminuer leurs coûts de recherche de manière importante, tout en restant conformes aux réglementations traditionnelles.

6.4 Perspectives réglementaires d'Uber

L'entrée d'Uber dans l'industrie du taxi a causé bon nombre de débats réglementaires. En effet, les chauffeurs d'Uber effectuent essentiellement le même métier que les chauffeurs de taxi mais ils ne respectent pas les réglementations qui s'appliquent aux taxis. Les régulateurs de différentes villes ont donc tenté de réguler Uber de différentes manières, avec un succès assez mitigé. Cette section a pour objectif de proposer des bases à la régulation d'Uber et des taxis traditionnels de manière équitable et efficace²⁵.

Il serait peu équitable de maintenir le système réglementaire traditionnel en application pour les taxis traditionnels tout en exemptant Uber de toute régulation. Il serait également peu équitable d'appliquer le système réglementaire traditionnel à Uber car il n'est pas adéquat.

Comme mentionné précédemment, Uber élimine en grande partie les coûts de recherche des chauffeurs et des clients. Ces coûts étaient l'une des raisons pour lesquelles la régulation avait été mise en place. D'un autre côté, les normes en termes de sécurité, etc. afin d'éliminer les voitures en mauvais état ou les mauvais conducteurs peuvent être remplacées par les systèmes de réputation [Einav et al., 2015]. Uber répond donc à certaines défaillances du marché de manière plus efficace que la régulation traditionnelle. De plus, en libéralisant l'entrée sur le marché et en éliminant la limitation du nombre d'opérateurs, la concurrence est accrue, ce qui favorise l'innovation [Thierer et al., 2015]. Ces éléments encouragent la suppression, ou du moins l'adaptation, de l'ancien système réglementaire.

De l'autre côté, la régulation a pour objectif la protection des chauffeurs et des passagers (le respect de la vie privée, l'attribution de la responsabilité en cas d'accident, etc.) qui n'est qu'imparfaitement assurée par les systèmes de réputation [Thierer et al., 2015]. De plus, il faudra toujours l'intervention d'un régulateur extérieur afin de gérer les externalités, telles que le bruit et les congestions causés par les voitures utilisées pour effectuer un trajet via Uber [Cohen and Sundararajan, 2015].

25. C'est-à-dire en traitant les imperfections du marché le mieux possible.

En somme, un système régulateur adapté à la nouvelle réalité économique est nécessaire, ce qui implique une certaine libéralisation du marché. Ce système doit être en partie auto-régulateur en ce qui concerne les imperfections du marché auxquelles Uber répond de manière plus efficace que la régulation. Toutefois, il existe des imperfections du marché qui requièrent toujours l'intervention d'un régulateur extérieur [Cohen and Sundararajan, 2015]. Afin de faire le tri entre les règles à garder à celles à supprimer, certains auteurs suggèrent d'être patients, car certaines solutions auto-régulatrices peuvent émerger au fil du temps par essai-erreur. Ceci a par exemple été le cas avec la politique d'assurance d'Uber qui couvre ses chauffeurs en cas d'accident sous certaines conditions [Thierer et al., 2015].

Il est important d'appliquer un nouveau système régulateur non seulement à Uber, mais également aux taxis traditionnels afin de les placer sur un pied d'égalité. Ceci implique par exemple la suppression des restrictions à l'entrée du marché et l'indemnisation des médaillons non amortis. Les privilèges de circulation, de stationnement et de chargement des taxis, tels que la maraude, doivent soit être supprimés, soit être étendus aux chauffeurs d'Uber et de toute autre entreprise similaire [Petit, 2014].

Conclusion

Ce travail a été réalisé en gardant à l'esprit trois objectifs : définir l'uberisation et étudier ses impacts et ses perspectives.

L'uberisation étant un phénomène assez nouveau, une définition unique et universelle n'existe pas encore à l'heure actuelle. Nous avons donc construit notre propre définition, sur base d'un ensemble de définitions provenant de sources diversifiées dans lesquelles nous avons sélectionné les éléments les plus pertinents. Le résultat est le suivant : *l'uberisation d'une industrie* peut être définie comme étant un phénomène présentant les deux caractéristiques suivantes : l'entrée d'une plateforme P2P dans une industrie existante, ainsi que le bouleversement des rapports de force entre les entreprises établies de cette industrie et la plateforme P2P. *L'uberisation de l'économie* correspond donc à l'émergence de ce phénomène dans de plus en plus de secteurs.

Cette définition est composée de deux parties. D'un côté, l'émergence du business modèle de type Uber, qui comprend le partage de ressources inutilisées, un échange de type P2P, l'utilisation d'une plateforme en ligne et un système de cotation des utilisateurs. De l'autre côté, la disruption des industries existantes dont les causes sont la différence entre le business modèle traditionnel et celui du nouvel entrant, la différence dans la structure de régulation et la différence des structures de coûts et de la qualité.

Nous avons ensuite réalisé une analyse des facteurs ayant un impact sur l'uberisation d'un marché. Celle-ci permet de savoir si une entreprise doit s'attendre à l'uberisation de son industrie ou non. Les facteurs que nous avons identifiés sont le niveau de confiance entre fournisseur du bien ou du service et le client, la complexité du service, la régulation de l'industrie, l'accès à la technologie, la nature du bien échangé et finalement le niveau des coûts de transfert.

Suite à cette analyse, nous nous sommes interrogés sur les actions qu'une entreprise traditionnelle peut mettre en œuvre afin d'éviter de disparaître malgré l'uberisation de son marché. Pour cela, des pistes et des conseils de K. Matzler, V. Veider et W. Kathan ont été repris. Ces auteurs conseillent de vendre l'utilisation au lieu du produit, de soutenir le client qui veut revendre un bien, d'exploiter les ressources et les capacités inutilisées de l'entreprise, d'offrir un service de réparation et de maintenance, de cibler de nouveaux clients en profitant de l'économie P2P pour se faire connaître et finalement, de développer un nouveau business modèle, plus flexible et moderne, en phase avec l'uberisation. Un ensemble de conseils issus d'une étude de PwC ont également été repris dans ce texte, comme le fait de ne jamais s'ancrer dans un business modèle, ce qui permet de garder beaucoup de souplesse et d'adaptabilité, ou le fait de prendre part aux discussions des régulateurs afin d'influencer la régulation et de se tenir au courant. Pour terminer, nous avons repris les "trois axes de relance à suivre afin d'éviter la disruption" définis par le cabinet de conseil Boston Consulting Group. BCG conseille de relancer l'innovation via des startups externes ou internes, de miser sur la collection de données et de mieux prendre en compte le consommateur.

Un point particulièrement important était de définir les impacts de l'uberisation sur la société en général. Cela permet de guider les régulateurs dont le rôle est d'assurer le bien-être de la population. Malgré certains impacts négatifs, l'étude que nous avons réalisé semble indiquer qu'a priori, le bilan est positif pour la société. En effet, comme le signale A. Sundararajan, l'uberisation apporte un gain de productivité, permet de se lancer facilement et à moindres risques dans l'entrepreneuriat et augmente le panel de choix du consommateur en augmentant la taille de l'offre. Nous avons également repris un ensemble d'impacts positifs futurs identifiés par PwC. L'économie P2P va notamment permettre de créer des liens sociaux, de diminuer l'impact écologique d'une activité, d'augmenter la concurrence et donc de baisser les prix et finalement d'encourager les actions RSE de la part des entreprises.

Sous l'éclairage de ces impacts, nous nous sommes intéressés aux perspectives réglementaires. Ce sujet est au cœur de bon nombre de débats car à l'heure actuelle, les lois ne sont pas encore adaptées à l'économie P2P en raison de sa nouveauté. Les plateformes P2P profitent ainsi de certaines ambiguïtés dans la régulation ce qui crée une concurrence très asymétrique avec les entreprises traditionnelles. Le rôle du régulateur est d'assurer le bien-être de la population, mais également la concurrence équitable. Celui-ci doit donc tout d'abord tenir compte de 10 principes permettant de réguler efficacement l'économie P2P. Ces principes mettent notamment en évidence les particularités de l'économie P2P qui la différencient de l'économie classique.

L'économie P2P est sujette à plusieurs défaillances de marché, telles que l'asymétrie de l'information, les externalités, ainsi qu'une frontière floue entre le professionnel et le personnel. Une solution peut être apportée par l'auto-régulation partielle des entreprises P2P, notamment au moyen des systèmes de réputation qu'emploient la plupart d'entre elles. Toutefois, la gestion efficace des externalités nécessite l'intervention d'un régulateur extérieur.

La régulation de différentes facettes de l'économie P2P a également été abordée. Plus spécifiquement, nous nous sommes intéressés à l'entrée sur le marché, au statut des travailleurs, à la protection de la vie privée, ainsi qu'à la question de savoir à quel moment le régulateur doit intervenir. A nouveau, une auto-régulation partielle ressort comme étant la solution optimale. De plus, en accordant une certaine flexibilité aux plateformes, on leur laisse le temps de résoudre elles-mêmes leurs problèmes, ce qui est souvent plus optimal, socialement parlant, que d'appliquer un régime réglementaire préventif. Les régulateurs doivent donc être patients.

Ce travail se termine par une étude de cas de la startup Uber qui est l'entreprise ayant donné naissance au terme "uberisation". Cette étude de cas a permis d'illustrer l'ensemble des résultats obtenus dans ce travail et de vérifier leur validité au moyen d'un exemple concret.

Références

- [AFSCA, 2014] AFSCA (2014). Site internet de l'afsc. <http://www.afsca.be/quefaition/controlesrestaurants/>. AFSCA. Mis à jour le 07 février 2014.
- [Belleflamme, 2016] Belleflamme, P. (2016). Business models in the peer-to-peer economy. Part of the conference *The "Peer-to-Peer Economy" : Competition "In" and "For" the Market* given at the Brussels School of Competition. Université catholique de Louvain.
- [Bernouin, 2013] Bernouin, M. (2013). Taxis : gare à l'arnaque au compteur. <http://www.metronews.fr/nice-cannes/taxis-gare-a-l-arnaque-au-compteur/mmag!m8HqTx40fUfgQ/>. Metronews. Mis à jour le 7 janvier 2013.
- [Chokkattu and Crook, 2014] Chokkattu, J. and Crook, J. (2014). A brief history of uber. <http://techcrunch.com/gallery/a-brief-history-of-uber/slide/6/>. Tech Crunch. Consulté le 5 avril 2016.
- [Cohen and Sundararajan, 2015] Cohen, M. and Sundararajan, A. (2015). Self-regulation and innovation in the peer-to-peer sharing economy. *U. Chi. L. Rev. Dialogue*, 82 :116.
- [Corrot, 2015] Corrot, P. (2015). Suspension d'uberpops : qui sortira vainqueur du combat taxis vs. vtc ? <http://www.uberisation.org/fr/portfolio/suspension-duberpops-qui-sortira-vainqueur-du-combat-taxis-vs-vtc>. Observatoire de l'uberisation. Consulté le 25 février 2016.
- [CPUC, 2016] CPUC (2016). Transportation network companies. <http://www.cpuc.ca.gov/General.aspx?id=787>. California Public Utilities Commission. Consulté le 5 avril 2016.
- [Cuny, 2014] Cuny, D. (2014). Tout le monde a peur de se faire uberiser. <http://www.latribune.fr/technos-medias/20141217tribd1e82ceae/tout-le-monde-a-peur-de-se-faire-uberiser-maurice-levy.html>. La Tribune. Consulté le 30 mars 2016.
- [Dahlman, 1979] Dahlman, C. J. (1979). The problem of externality. *The Journal of Law & Economics*, 22(1) :141–162.
- [de Fooz, 2015] de Fooz, A. (2015). Ubérisation... tout le monde en parle, deloitte définit le terme. <http://www.solutions-magazine.com/uberisation-tout-le-monde-en-parle-deloitte-definit-le-terme/>. Digital Energy Solutions. Consulté le 25 février 2016.
- [Dedieu and Mathieu, 2015] Dedieu, F. and Mathieu, B. (2015). Uber, airbnb, blablacar... l'invasion des barbares. http://lexpansion.lexpress.fr/actualite-economique/uber-airbnb-blablacar-l-invasion-des-barbares_1683952.html. L'Express. mis à jour le 1er juin 2015.
- [Duriez-Mise, 2015] Duriez-Mise, J. (2015). L'Afrique, nouvel Eldorado des smartphones. <http://www.europe1.fr/high-tech/l-afrique-nouvel-eldorado-des-smartphones-2377877>. Europe1. Mis à jour le 29 février 2015.
- [DynamiqueMag, 2015] DynamiqueMag (2015). L'uberisation de la société, kézako ? <http://www.dynamique-mag.com/article/uberisation-societe.8022>. DynamiqueMag. Consulté le 25 février 2016.

- [Einav et al., 2015] Einav, L., Farronato, C., and Levin, J. (2015). Peer-to-peer markets. Technical report, National Bureau of Economic Research.
- [Fraiberger and Sundararajan, 2015] Fraiberger, S. P. and Sundararajan, A. (2015). Peer-to-peer rental markets in the sharing economy. *NYU Stern School of Business Research Paper*.
- [Fréry, 2015] Fréry, F. (2015). Echapperez-vous à l'uberisation? <http://www.uberisation.org/fr/portfolio/%C3%A9chapperez-vous-%C3%A0-1%E2%80%99uberisation>. Observatoire de l'uberisation. Consulté le 25 février 2016.
- [Geron, 2013] Geron, T. (2013). Airbnb and the unstoppable rise of the share economy. <http://www.forbes.com/sites/tomiogeron/2013/01/23/airbnb-and-the-unstoppable-rise-of-the-share-economy/#76d95e276790>. Forbes. Consulté le 28 mars 2016.
- [Godard, 2016] Godard, S. (2016). Menu next door accuse l'afscfa de harceler ses "cuisiniers". *L'Echo*. L'Echo du 17 mars 2016.
- [GoogleTrends, 2016] GoogleTrends (2016). Interest of terms "uberisation" and "uberization" over time. <https://www.google.com/trends/explore#q=uberisation,uberization&date=12/201419m&cmpt=q&tz=Etc/GMT-1>. Google Trends. Consulté le 20 mars 2016.
- [Harscoët, 2015] Harscoët, J. (2015). À londres, la plus grande école de taxis ferme ses portes. *L'Echo*. L'Echo du 3 novembre 2015.
- [Horpedahl, 2015] Horpedahl, J. (2015). Ideology über alles? economics bloggers on uber, lyft, and other transportation network companies. *Econ Journal Watch*, 12(3) :360–374.
- [Horton and Zeckhauser, 2016] Horton, J. J. and Zeckhauser, R. J. (2016). Owning, using and renting : some simple economics of the "sharing economy". Technical report, National Bureau of Economic Research.
- [Kiss, 2015] Kiss, J. (2015). Uber : "we'll ease the transition to self-driving cars". <https://www.theguardian.com/technology/2015/sep/17/uber-well-ease-the-transition-to-self-driving-cars>. The Guardian. Consulté le 5 avril 2016.
- [Laurent, 2016] Laurent, P. (2016). Industrie du voyage : les 3 stratégies de survie pour ne pas mourir ubérisé! <http://www.usine-digitale.fr/article/industrie-du-voyage-les-3-strategies-de-survie-pour-ne-pas-mourir-uberise.N384047>. L'Usine Digitale. Mis à jour le 17 mars 2016.
- [Leclercq, 2016] Leclercq, G. (2016). Ubérisation ou économie collaborative? ne confondez plus, voilà les différences. <http://bfmbusiness.bfmtv.com/01-business-forum/uberisation-ou-economie-collaborative-ne-confondez-plus-voila-les-differences-946625.html>. BFM Business. Consulté le 25 février 2016.
- [Ledyard, 2008] Ledyard, J. (2008). Market failure. the new palgrave dictionary of economics. snd a. le blume.
- [Matzler et al., 2015] Matzler, K., Veider, V., and Kathan, W. (2015). Adapting to the sharing economy. *MIT Sloan Management Review*, 56(2) :71.
- [MenuNextDoor, 2016] MenuNextDoor (2016). Site internet de menu next door. <https://menunextdoor.be/en>. Consulté le 9 mai 2016.

- [Miller, 2015] Miller, S. R. (2015). First principles for regulating the sharing economy. *Available at SSRN*.
- [Murgia, 2016] Murgia, M. (2016). Amazon plans to let you pay by selfie. <http://www.telegraph.co.uk/technology/2016/03/15/amazon-plans-to-let-you-pay-by-selfie/>. The Telegraph. Mis à jour le 15 mars 2016.
- [Newcomer, 2015] Newcomer, E. (2015). Uber raises funding at \$62.5 billion valuation. <http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-12-03/uber-raises-funding-at-62-5-valuation>. Bloomberg Technology. Consulté le 5 avril 2016.
- [ObservatoireUberisation, 2015] ObservatoireUberisation (2015). Uberisation. <http://www.uberisation.org/>. Observatoire de l'uberisation. Consulté le 25 février 2016.
- [Oei and Ring, 2015] Oei, S.-Y. and Ring, D. M. (2015). Can sharing be taxed? *Available at SSRN*.
- [Ostrom et al., 1999] Ostrom, E., Burger, J., Field, C. B., Norgaard, R. B., and Policansky, D. (1999). Revisiting the commons : local lessons, global challenges. *science*, 284(5412) :278–282.
- [Owyang and Samuel, 2015] Owyang, J. and Samuel, A. (2015). The new rules of the collaborative economy. *Vision Critical*.
- [Petit, 2014] Petit, N. (2014). Uber, concurrent déloyal ou champion libérateur de l'économie du partage? *LCII Policy Briefs*.
- [Posner, 1974] Posner, R. A. (1974). Theories of economic regulation.
- [PricewaterhouseCoopers, 2015] PricewaterhouseCoopers, L. (2015). The sharing economy. *Report, Consumer Intelligence Series*.
- [Rogers, 2015] Rogers, B. (2015). The social costs of uber. *University of Chicago Law Review, Forthcoming*.
- [RTL, 2016] RTL (2016). Indonésie : manifestation de milliers de taxis contre uber marquée par des violences. <http://www.rtl.be/info/magazine/hitech/indonesie-manifestation-de-milliers-de-taxis-contre-uber-marquee-par-des-violences-804085.aspx>. RTL. Consulté le 5 avril 2016.
- [Rymenant, 2016] Rymenant, N. V. (2016). Afsca, mon amour. <https://menunextdoor.be/fr/afsca-i-love-you>. Consulté le 16 avril 2016.
- [Soumier, 2015] Soumier, S. (2015). Jean-marc daniel expose le phénomène d'uberisation générale de l'économie. <http://www.uberisation.org/fr/portfolio/jean-marc-daniel-expose-le-ph%C3%A9nom%C3%A8ne-dub%C3%A9risation-g%C3%A9n%C3%A9rale-de-l%C3%A9conomie>. Observatoire de l'uberisation. Consulté le 25 février 2016.
- [Sundararajan, 2014] Sundararajan, A. (2014). Peer-to-peer businesses and the sharing (collaborative) economy : overview, economic effects and regulatory issues. *Written testimony for the hearing titled The Power of Connection : Peer to Peer Businesses, January*.
- [Swanner, 2015] Swanner, N. (2015). Button marketplace lets developers link to services like airbnb and uber in any app. <http://thenextweb.com/insider/2015/10/01/button-marketplace-lets-developers-link-to-services-like-airbnb-and-uber-in-any-app/#gref>. The Next Web. Consulté le 25 février 2016.

- [Thierer et al., 2015] Thierer, A. D., Koopman, C., and Mitchell, M. (2015). The sharing economy : issues facing platforms, participants, and regulators. *Participants, and Regulators (May 26, 2015)*.
- [Uber, 2016] Uber (2016). Site internet d'uber. <https://www.uber.com>. Uber. Consulté le 5 avril 2016.
- [Vaughan, 2014] Vaughan, R. (2014). The sharing company. behind the hype of peer-to-peer economics is a quiet b2b revolution. *Strategy + Business*, 77.
- [Walckiers, 2016] Walckiers, A. (2016). Welfare effects of the peer-to-peer economy. Part of the conference *The "Peer-to-Peer Economy" : Competition "In" and "For" the Market* given at the Brussels School of Competition. Belgian Competition Authority and Université libre de Bruxelles.
- [Weclaim, 2016] Weclaim (2016). Site internet de weclaim. <https://www.weclaim.com/>. Consulté le 16 avril 2016.
- [Wikipédia, 2016a] Wikipédia (2016a). Alea moral. https://fr.wikipedia.org/wiki/Alea_moral. Wikipédia. Consulté le 2 avril 2016.
- [Wikipédia, 2016b] Wikipédia (2016b). Moral hazard. https://en.wikipedia.org/wiki/Moral_hazard. Wikipédia. Consulté le 2 avril 2016.
- [Wikipédia, 2016c] Wikipédia (2016c). Uber (company). [https://en.wikipedia.org/wiki/Uber_\(company\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Uber_(company)). Wikipédia. Mis à jour le 10 mai 2016.
- [Wikipédia, 2016d] Wikipédia (2016d). Uberisation. <https://fr.wikipedia.org/wiki/Uberisation>. Wikipédia. Consulté le 25 février 2016.
- [Wiktionnaire, 2016] Wiktionnaire (2016). Uberisation. <https://fr.wiktionary.org/wiki/uberisation>. Wiktionnaire. Consulté le 25 février 2016.

Annexes

A Extraits de l'étude de J. Owyang et A. Samuel

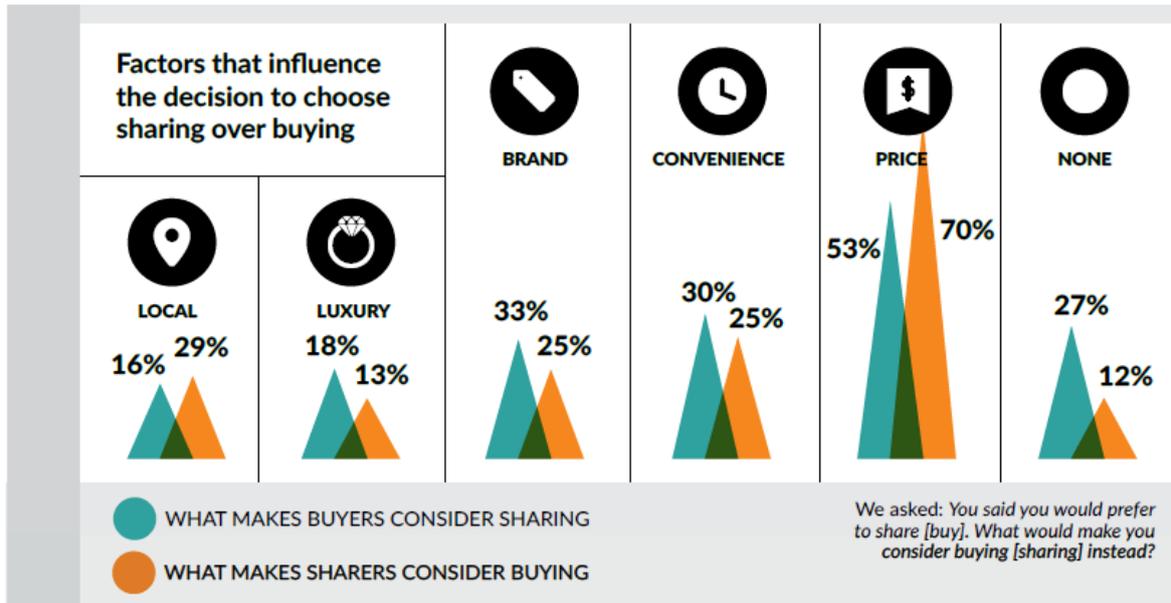


Figure 3 – Facteurs influençant la décision d’acheter ou de louer [Owyang and Samuel, 2015].

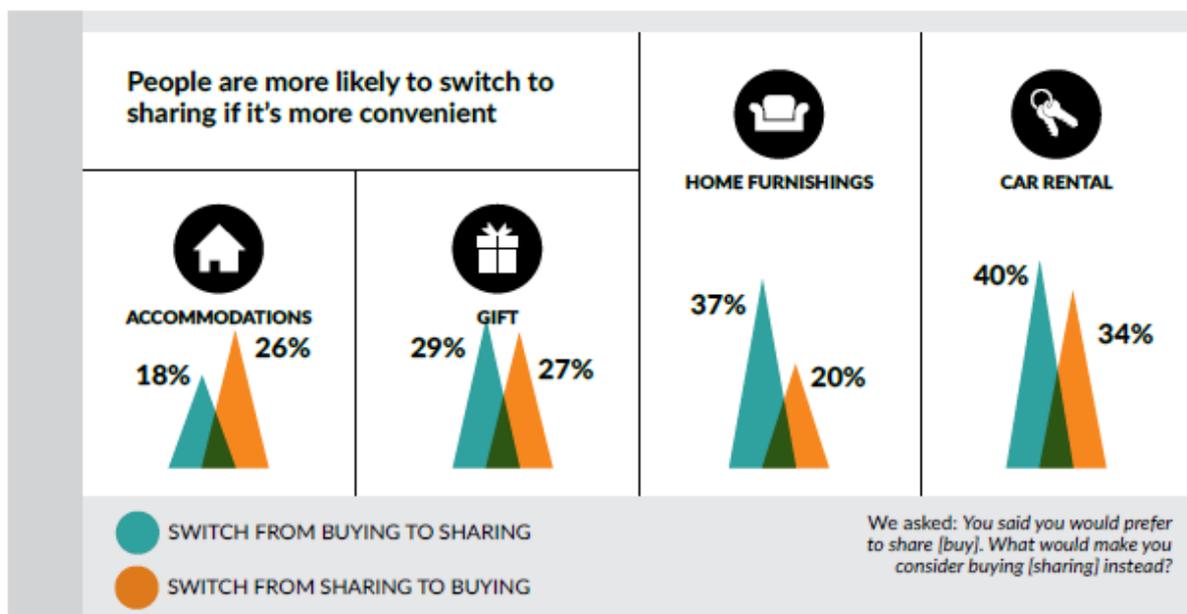


Figure 4 – Marchés sur lesquels le niveau de commodité a le plus grand impact sur la décision d’acheter ou de louer [Owyang and Samuel, 2015].

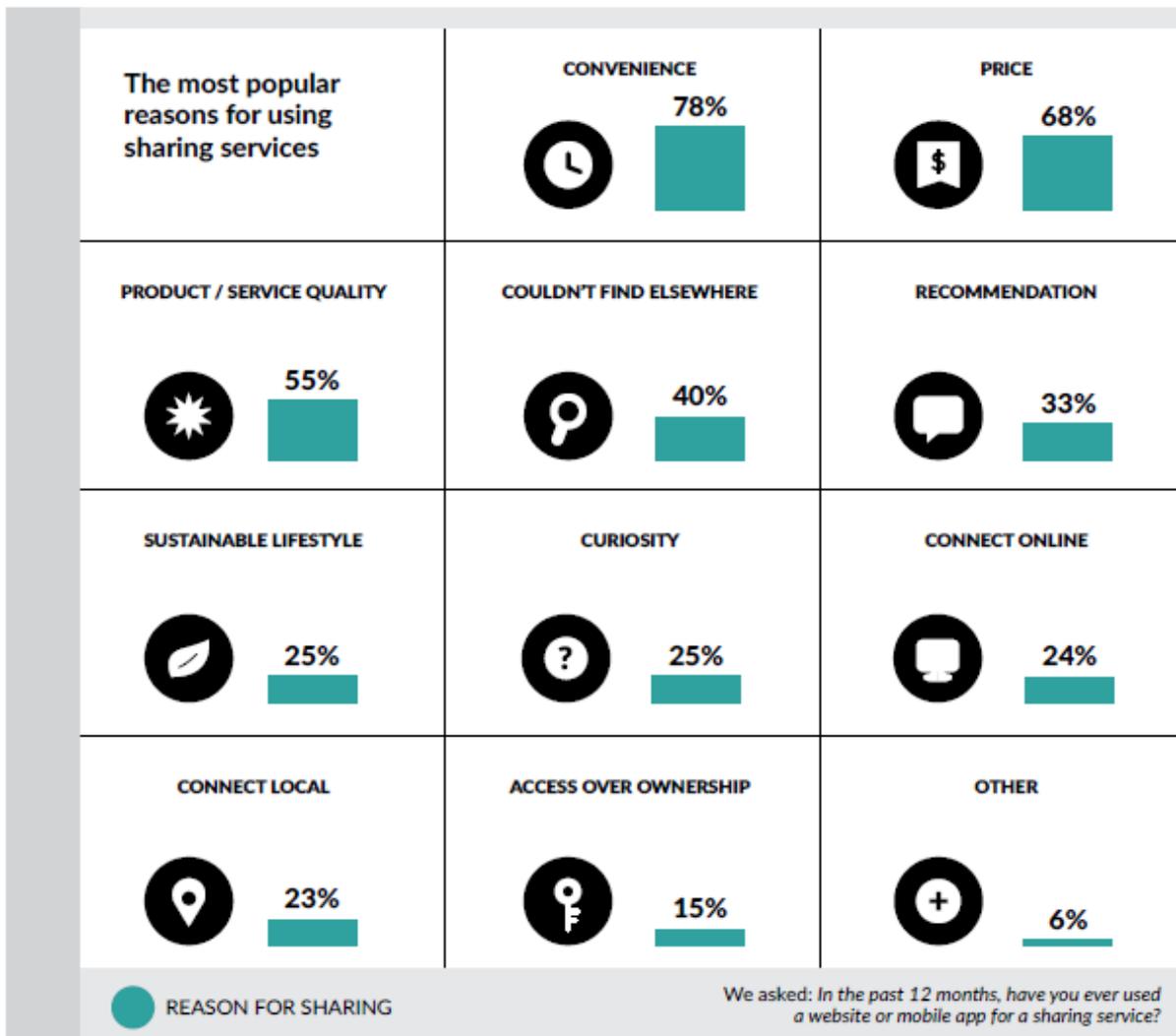


Figure 5 – Raisons les plus populaires d'utiliser un service de partage (location sur une plateforme P2P) [Owyang and Samuel, 2015].