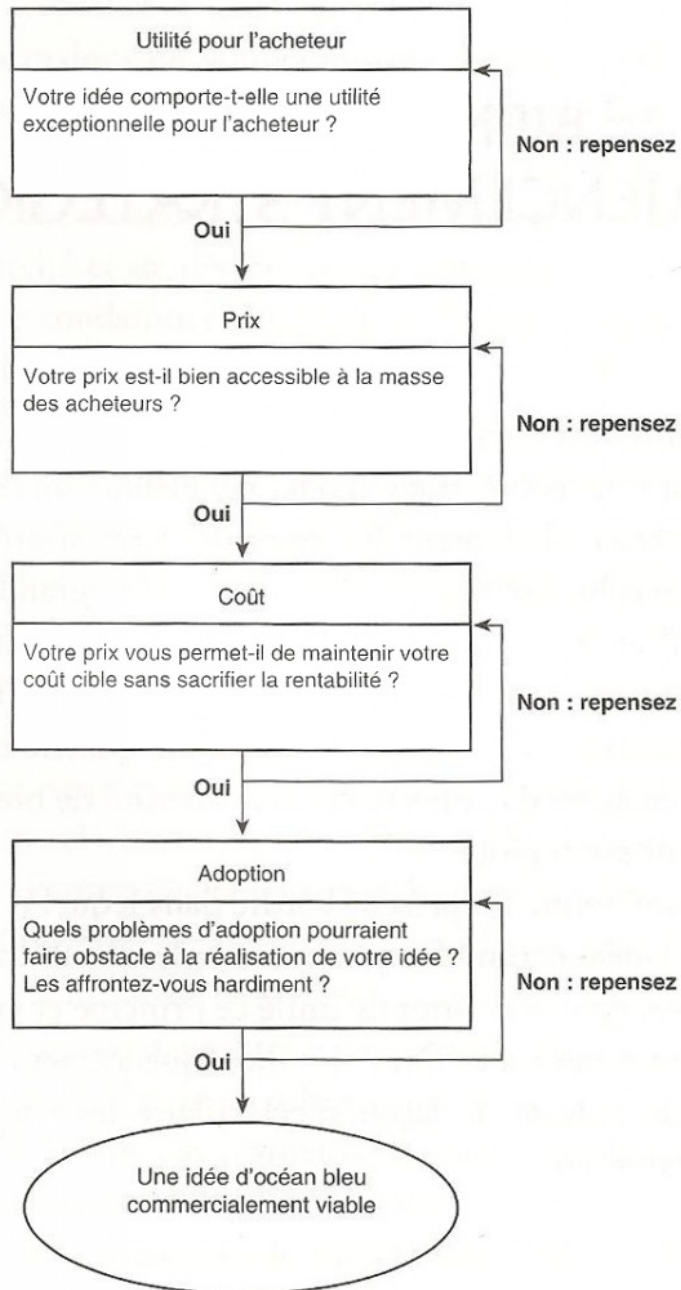


## Annexes

### Annexe 1 : Le séquençage stratégique de Kim et Mauborgne (2005)



## **Annexe 2 : Le mode d'utilisation du service Uberpop et les fonctionnalités du service**

UberPop est un service de transport rémunéré entre particuliers. Via l'application mobile, des chauffeurs particuliers roulants avec leur véhicule personnel sont mis en relation avec les utilisateurs.

Le cycle d'expérience de l'utilisateur Uberpop est le suivant :

- Achat

Pour commander un Uberpop, le consommateur télécharge et installe l'application sur son mobile.

Il se crée un compte et introduit son numéro de carte de crédit ou compte PayPal : le voilà devenu un utilisateur d'Uber.

- Livraison

Le système de géolocalisation localise l'utilisateur qui confirme sa position.

L'utilisateur choisit le conducteur le plus proche et suit son arrivée en temps réel.

Le nom, la photo, et la plaque d'immatriculation du conducteur sont visibles.

L'utilisateur attend donc confortablement le conducteur dans le lieu qu'il souhaite.

- Utilisation

Le chauffeur qui prend en charge l'utilisateur reçoit automatiquement la destination.

Utilisateur et conducteurs sont géolocalisés jusqu'à l'arrivée.

Le paiement de la course est réalisé automatiquement avec la carte de crédit ou le compte PayPal enregistré préalablement. Aucune monnaie n'est échangée.

- Suivi

Évaluation anonyme systématique : après chaque trajet, évaluation anonyme mutuelle du chauffeur et de l'utilisateur..

L'application UberPop offre trois fonctionnalités principales :

- Estimer le prix : l'application calcul le prix de la course estimé selon la distance et la durée approximative.
- Payer la course à plusieurs : l'application permet de partager le prix de la course avec d'autres passagers. Chacun payant un prix équivalent.
- Prévenir de l'heure d'arrivée : l'application permet d'envoyer un SMS indiquant l'heure d'arrivée estimée à la famille ou aux amis de l'utilisateur.

## **Annexe 3 : Chronologie des réactions face à l'arrivée d'Uber à Bruxelles**

### *Février 2014*

- Dès le lancement d'UberPop à Bruxelles l' Association des Taxis United, l'Union professionnelle des exploitants de taxis et taxi-camionnette (UPETTC) et l'Association des Taxis Bruxellois (ATB) réagissent. Ils soulèvent déjà la question de la concurrence déloyale.
- Après l'annonce du lancement d'UberPop, Brigitte Grouwels (CD&V) ancienne ministre des Transports, invoque le non respect de la réglementation des taxis. Pour

elle, Uber est « illégal », car l'entreprise exploite des taxis sans autorisation et jouit d'une concurrence déloyale.

#### *Mars 2014*

- Le 3 mars des véhicules UberPop sont saisis. Dans le même temps, la société Taxis Verts dépose une plainte au tribunal de commerce pour « concurrence déloyale par des pratiques illégales ».  
Le 31 mars 2014, le Tribunal de Commerce de Bruxelles ordonne à *Uber* de cesser ses activités.

#### *Avril 2014*

- Mais le 15 avril 2014, Neelie Kroes, Commissaire européenne à la société numérique, critique sévèrement cette décision :  
*« La décision du Tribunal de commerce de Bruxelles d'interdire la société Uber en Belgique ne vise pas à protéger ou à aider les passagers, mais à protéger un cartel de taxis »...*  
*«Personne ne dit qu'Uber ne devrait pas payer de taxes ou ignorer les lois! Si le gouvernement bruxellois a un problème avec Uber, il doit trouver un moyen de l'intégrer au lieu de le bannir. Le message donné est celui d'une politique anti-développement technologique à Bruxelles. Les Bruxellois sont modernes, ils méritent des services ouverts et modernes ».*<sup>3</sup>
- Du côté d'Uber, l'entreprise conteste énergiquement ce jugement et décide de poursuivre ses activités. Elle considère que ses activités sont légales.

#### *Septembre 2014*

- Le 3 septembre, Pascal Smet (S.p.a) Ministre de la mobilité va dans ce sens. Il est favorable à l'arrivée du service Uberpop, mais aussi d'autres initiatives de co-voiturage et souligne la nécessité d'adapter la législation de ce nouveau secteur.

#### *Novembre 2014*

- Le 19 novembre 2014, le Ministre flamand de la Mobilité, Ben Weyts (N-VA) rencontre le secteur du transport rémunéré de personnes pour une discussion sur les nouveaux concepts tels que *Uber*.

#### *Décembre 2014*

- Le 8 décembre 2014, la contestation s'intensifie, et les associations professionnelles de taxis pressent le Gouvernement à agir. Ils s'appuient sur la récente décision de la Cour de Commerce de La Haye qui a rendu illégal UberPop.  
Le 10 décembre 2014, le Secrétaire d'État chargé de la lutte contre la fraude sociale, Bart Tommelein, s'engage à rencontrer les représentants d' *Uber*.  
Mais dès le 11 décembre 2014, tous unis contre l'ennemi commun Uber, les taxis apposent sur leur véhicule le slogan : *« Ceci n'est pas un taxi clandestin.*

- En février 2015, le gouvernement bruxellois approuve le plan taxi du ministre de la Mobilité Pascal Smet (Spa) qui réforme en profondeur le secteur des taxis. Le plan prévoit le maintien des activités d'Uber qui devra s'adapter à un cadre légal strict<sup>1</sup>.
- Le 3 mars 2015, 600 taxis manifestent dans les rues de Bruxelles pour dénoncer le problème Uber.

#### **Annexes 4 : L'estimation de la taille du marché des taxis par la méthode du « guesstimate »**

En l'absence de données pertinentes, nous avons estimé la taille du marché des taxis bruxellois selon la méthode du « guesstimate ». Selon nous, la taille du marché peut être évaluée à 15 millions d'euros pour une année d'activité.

Le chiffre d'affaires des taxis bruxellois pour l'année 2013 est estimé à 55 millions d'euros selon Pierre Steenberghen, secrétaire général du Groupement national des taxis. Les salaires bruts des chauffeurs des chauffeurs déclarés à l'ONSS sont de 19,6 millions d'euros. La capitale belge compte 1 500 chauffeurs salariés, pour 900 chauffeurs indépendants. Ces chauffeurs se partagent 1 350 taxis (La Libre, 2015).

##### *Estimations de la taille du marché en euros*

On part de 55 millions d'euros de chiffre affaires

- 19,6 millions de salaires bruts
  - 20 millions de taxes liées aux activités
- = 15 millions de bénéfice répartis en 1350 taxis sur 250 jours par an : 44 euros par jour et par taxi de bénéfice.

#### **Annexes 5 : Transcription des entretiens**

##### **Entretiens du 17 février 2015 à Bruxelles avec les chauffeurs de taxi**

E : étudiante

T : Chauffeurs de taxi

##### **Entretien 1**

E: Bonjour, je suis étudiante à l'UCL et je réalise un mémoire sur l'industrie du transport et des taxis. Serait-il possible de vous poser quelques questions? Je vous garantis l'anonymat.

T: Oui pas de problème

---

E: Pourquoi un client choisit le taxi plutôt que le bus ou le métro?

T: Les gens qui prennent le taxi sont pressés, ils ont besoin d'aller vite. Ils n'ont pas non plus envie d'être dans le bus comme dans une boîte de sardines.

C'est la principale raison. Y a des gens qui ne sont pas habitués aux taxis, et y a des gens qui sont habitués aux taxis. Le bus comme moyen de transport, c'est aussi une question de moyens aussi.

E: Est-ce que le taxi ça coute cher?

T: Non ça coûte pas chère le taxi. C'est plus simple c'est tout, Question de temps, le taxi il va vite. Il a le taxi pour lui et voilà.

On est la capitale de l'Union européenne donc il y a des gens qui viennent et qui n'ont pas beaucoup le temps.

Moi je connais la ville aussi.

E : Pour quelles raisons les gens prennent le taxi ?

T: Parce qu'ils en ont besoin, c'est tout, quand ils n'ont pas d'autres solutions. Ca dépend de la personne vous quand vous prenez un taxi ou bien vous êtes pressées, ou vous n'avez pas d'autres solutions.

E: Est-ce que vous avez quelqu'un qui vous représente?

T: On a un mais il est con! On est mal représenté. On est massacré les taximen, on est que des étrangers. Ils font de nous ce qu'ils veulent. La solution avec Uber c'est une guerre avec des battes de baseball. Le gouvernement il fait rien.

Quelqu'un qui n'a pas de métier et qui va se mettre à transporter des gens, il va prendre la responsabilité? Prendre quelqu'un et ce n'est pas son métier! C'est un métier taximan.

E: Et pourquoi les gens prennent Uber?

T: Peut-être parce que ça revient moins chère. Mais les gens ne pensent pas à leur sécurité. Ils ne savent pas qui les prend. Et encore nous on paie des taxes et les autres riens.

E: Il y a plus de sécurité dans les taxis?

T: Mais bien sûr! Mais vous êtes protégés, ce n'est pas comme avec les autres pirates! Quand vous rentrez dans un taxi: j'ai ma photo, mon numéro d'agglomération, un prompteur réglementé par l'état. Par contre les autres ils n'ont pas.

## Entretien 2

E: Selon vous, pourquoi les gens prennent-ils le taxi ?

T: Les avantages c'est que c'est un service plus rapide donc ça veut dire porte à porte. C'est sûr aussi. Donc voilà c'est ça.

E: Ça veut dire quoi sûr?

T: Sûre ça veut dire si je dois être là à telle heure, si jamais il y a du retard pour se rendre au travail, donc c'est ça c'est la ponctualité l'avantage des taxis. Et puis aussi dans les bus on vous pousse donc vous voyez. Et c'est un service de luxe aussi.

E: Pourquoi de luxe?

T: Parce que ce n'est pas à la portée de tout le monde. Y a un prix. Souvent les gens sont seuls. Mais il y a aussi le service Collecto, c'est un service collectif de nuit. Donc le taxi passe et réceptionne plusieurs clients pour un itinéraire défini.

E: Pourquoi les gens prennent Uber?

T: C'est la question. Ils ont rien de plus c'est juste moins cher. Nous on paie toutes les taxes. Mais eux ils ne paient rien. On doit payer l'agglomération, la radio, le parking. Ce sont des chauffeurs particuliers. C'est de la concurrence déloyale. J'ai 500 euros par an de parking, 600 euros de radio par mois pour recevoir des courses. Et la course d'Uber c'est 5 ou 6 euros. Le client il est content c'est sûr. Mais le problème c'est l'assurance. En cas d'accident avec Uber est-ce que le client est assuré? Nous on paie 600 euros par an pour assurer la voiture et le client. Malheureusement, on n'est pas sûr qu'ils sont assurés.

E: Est-ce que quelqu'un vous représente?

T: Oui il y a un syndicat et l'association des taxis. Mais dans les taxis il y a des indépendants et des salariés et c'est ça qu'il y a un détachement. Moi je suis salarié, mais si j'étais indépendant je défendrais les patrons.

Pour Uber tout le monde est d'accord. Mais il y a des choses on n'est pas tous d'accord. Par exemple, mon patron dit de me faire la grève parce que le parcimètre est très cher, mais ça ne me concerne pas. Qui va me payer la journée? Si pas je vais travailler et je fais pas la grève.

E: Que pensez-vous d'Uber ?

T: Il faut interdire Uber c'est hors la loi ça! Ils ont débarqué ici comme ça. N'importe qui peut se mettre à faire le taxi maintenant! Mais c'est un métier! C'est hors la loi Uber. C'est de la concurrence déloyale!

E: Pourquoi les gens utilisent-ils Uber?

T: Parce que c'est moins cher ! Moi ici une course c'est en moyenne 15 € et Uber c'est 6 -7 euros donc bon quelqu'un qui doit aller au travail aller-retour...mais c'est interdit Uber!

E: Merci beaucoup, est-ce que vous voulez ajouter quelque chose?

T: Merci de s'intéresser à ce secteur, parce qu'ils sont en train de tuer ce secteur. Je pense qu'il y en a beaucoup qui vont arrêter. Et puis on rapporte beaucoup d'argent à la ville, il y a 2500 voitures à Bruxelles, et deux chauffeurs par voiture. Et par jour par taxi il y a 500 euros de taxes. Donc c'est un secteur qui marche. Mais bon, il y a le bus maintenant pour l'aéroport, avant on avait beaucoup de clients pour l'aéroport, mais maintenant à peine un par jour. Ben voilà.

### Entretien 3

E : Selon vous, pourquoi les gens utilisent-ils les taxis ?

T: Ça dépend des gens. Disons qu'une personne aimerait aller d'un point A à un point B, le taxi c'est bien parce qu'il va juste là où la personne veut aller.

E: Donc c'est juste pour la rapidité?

T: Disons que ça dépend de l'endroit où la personne se trouve, parfois il y a des endroits où il n'y a pas de bus ou de métro. Nous on attend ici que des gens viennent. La sécurité du taxi est importante parce que c'est très réglementé. Une personne qui prend le taxi il reçoit un ticket avec toutes les informations d'où vous allez, avec la date, l'heure de départ, la destination, et le pilote donc c'est facile de nous traquer.

T: Je sais pas parler d'Uber, mais je sais pas comment Uber fonctionne. J'en entends parler. Je sais qu'ils sont illégaux.

### Entretien 4

E: Selon vous, pourquoi les gens utilisent-ils les taxis ?

T: La rapidité, arriver à destination beaucoup plus vite qu'un transport en commun. On fait carrément un tiers du temps que le bus.

E: C'est la seule raison?

T: Oui. Il y a aussi que les transports en commun sont mal organisés. vous voyez le métro, en fait il y a que 3 lignes Stockel, Erasme, Hermann Debroux. C'est pas rapide. La dame elle a rendez-vous dans trois quarts d'heure. En transport en commun ça prend une heure. Alors

qu'en taxi ça va plus vite. Nous on connaît d'autres chemins pour éviter le trafic à l'heure de pointe. C'est pour la rapidité c'est pas pour autre chose.

E: C'est pour les gens pressés?

T: Exactement, mais aussi pour ceux qui n'ont pas envie de changer deux trois fois de transports. C'est aussi pour la sécurité.

E: Qu'entendez-vous par sécurité ?

T: La sécurité à l'intérieur des transports en commun. À 5h du matin je sais pas si vous prenez un métro. Il y a pas de sécurité dans les stations. On sais pas qui on peut rencontrer. C'est les raisons principales. La dame elle a peur qu'on arrache son sac, de pas arriver à temps. Donc ça, c'est la raison principale. Il y a des gens qui ont une voiture, mais qui préfèrent ne pas la prendre parce qu'il faut se garer. Ca revient aussi à gagner du temps hein. Ils ont leur voiture, mais ça prend du temps de trouver une place et payer un parcmètre, etc....

C'est un ensemble de choses. Ils ne prennent pas le taxi pour le plaisir ou juste pour le confort dans le sens je suis bien dans une voiture.

E: Pourquoi des gens prennent les Uber?

T: Parce qu'ils pensent que Uber est moins chère. C'est pas le cas. Aux heures de pointe, Uber facture plus que nous. Et vous savez c'est illégal. Ils ont pas d'assurance pour le transport de personnes. Nous on paie des assurance, je vais vous dire, on paie 700 euros par trimestre pour l'assurance. Pour le transport des gens. Mais l'assurance ne paiera jamais si elle sait que Uber a fait du transport rémunéré. Alors la personne va se retrouver blessée sans rien.

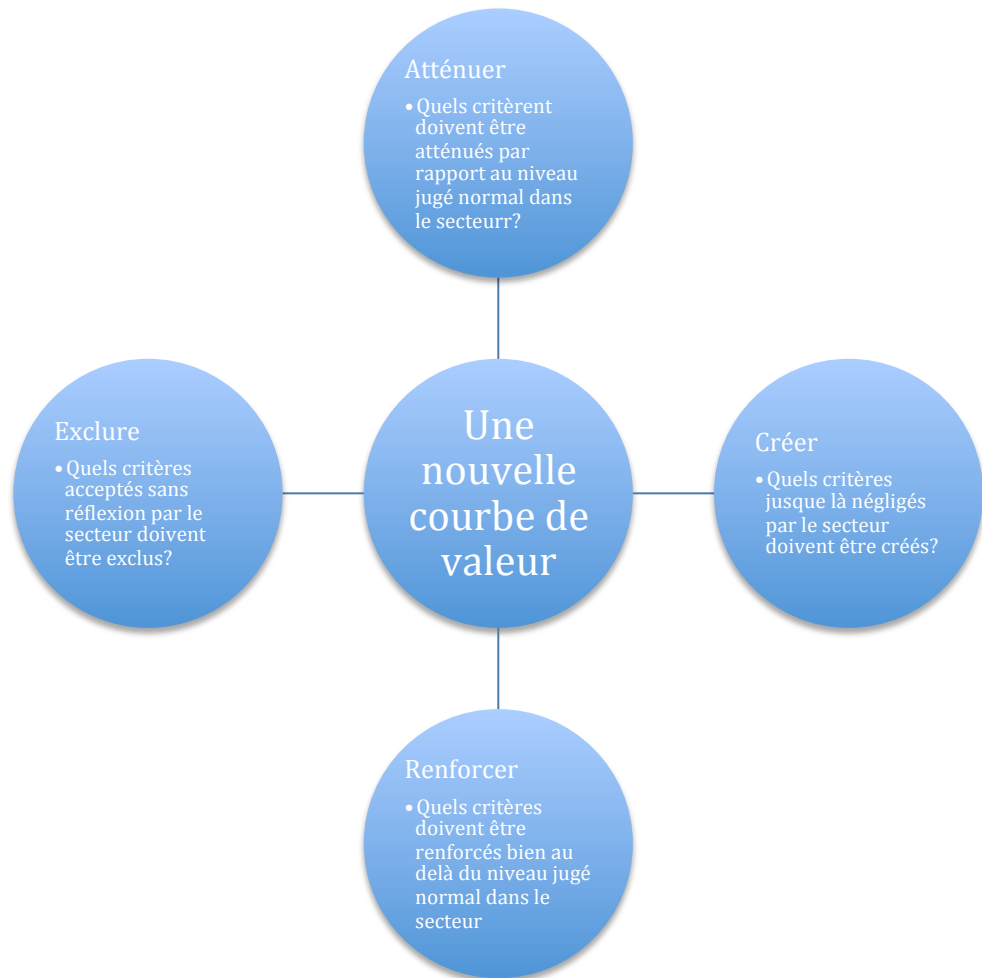
Pour vous dire, en Inde il y a un Uber qui a violé une fille, pareil aux USA. Il n'y a pas de sécurité. On sait pas qui conduit. Moi il y a un numéro là, avec ça vous me retrouvez partout. Directement. Mais eux ils n'ont pas ça. Chaque année on rentre un certificat de bonne vie et moteurs et il doit être vierge. Vous payez moins cher, mais vous êtes pas en sécurité. Il y a pas de contrat. Moi vous montez, c'est un contrat verbal, c'est considéré comme un transport en commun. Alors que Uber. Nous ça nous dérange pas Uber, mais ils doivent se mettre au règlement. Ils font du transport illégal.

Maintenant on s'attaque aux chauffeurs Uber. L'état va le poursuivre pour les taxes ou pour l'ONSS. Avant on poursuivait Uber, mais maintenant c'est le chauffeur. Il y a beaucoup de risque à être chauffeur Uber ça vaut pas la peine. Ils se font de l'argent sur le dos des privés, mais quand ils vont se faire avoir!

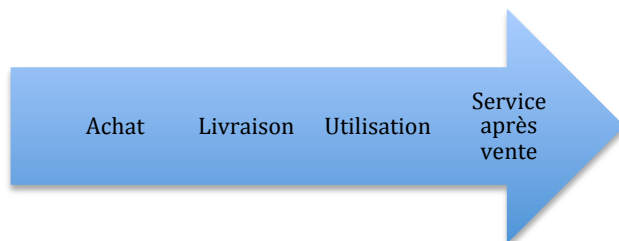
Maintenant ça devient très dangereux pour les privés. En Europe ça va être totalement interdit. C'est déjà interdit, mais ils continuent parce que ils essaient de gagner du temps au tribunal ils font des appels.

E: merci de votre temps

## Annexe 6 : La grille des quatre actions créatrices de nouvelles courbes de valeurs



## Annexes 7 : Adaptation de l'outil du cycle d'achat à l'offre d'Uber



- L'achat: lorsque l'utilisateur commande un véhicule
- La livraison: lorsque le véhicule prend effectivement en charge l'utilisateur
- L'utilisation: le temps de la course et le paiement
- Le service après-vente: la procédure de réclamation et de plainte

