

UCL

Université
catholique
de Louvain

Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication (ESPO)
Ecole des sciences du travail (TRAV)

L'ubérisation : Analyse stratégique d'Uber et perspectives d'emploi

Analyse des capacités stratégiques d'Uber à travers le modèle VRIN et la matrice de Grant

Ubérisation et création d'emplois, analyse du cas Uber

Mémoire réalisé par
Ibrahim Hamtou

Promoteur(s)
Guilhem Bascle
Thierry Dock

Année académique 2017-2018
Master 60 en sciences du travail

Université Catholique de Louvain

**FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, SOCIALES,
POLITIQUES ET DE COMMUNICATION**

MÉMOIRE EN VUE DE L'OBTENTION DU TITRE DE MASTER EN
SCIENCES DU TRAVAIL

**L'ubérisation : Analyse stratégique d'Uber et perspectives
d'emploi**

PAR HAMTOU IBRAHIM

**SOUS LA DIRECTION DE MONSIEUR BASCLE GUILHEM ET
MONSIEUR DOCK THIERRY**

Année académique 2017-2018

Table des matières

Partie 1 : Sciences de gestion	1
Introduction.....	2
Chapitre 1. Méthodologie et étude de cas.....	5
1.1. Méthodologie	5
1.2. Description du cas	6
1.3. Capacités stratégiques : Approche théorique	8
1.3.1. Capacité stratégique, ressource et compétence.....	8
1.3.2. Trouver les capacités stratégiques d'une entreprise	10
1.4. Présentation de VRIN et de la matrice de Grant.....	12
1.4.1. Présentation de l'instrument VRIN.....	12
1.4.2. Présentation de la matrice de Grant	14
Chapitre 2. Les capacités stratégiques d'Uber et analyse des résultats	16
2.1. Huit capacités stratégiques d'Uber trouvées à l'aide de la chaîne de valeur et du benchmarking.....	16
2.2 Analyse des capacités stratégiques avec VRIN et le modèle de Grant	20
2.2.1. Utilisation de VRIN avec les capacités stratégiques d'Uber.....	20
2.2.2. Utilisation de la matrice de Grant avec les capacités stratégiques d'Uber	23
Discussions et conclusion.....	27
Bibliographie	33
Partie 2 : Politiques de l'emploi.....	39
Introduction.....	40
Chapitre 1 : « Ubérisation » et emploi.....	43
1.1. Définitions.....	43
1.2. Impact de la digitalisation sur l'emploi	46
1.3. Le marché du travail en Belgique, et en particulier à Bruxelles	49
Chapitre 2 : Etude de cas d'Uber	53
2.1. Présentation d'Uber	53
2.2. Les profils des « collaborateurs » d'Uber	55
2.3. Les règles à respecter	56
2.4. Points de vue des parties prenantes	57
2.4.1. Le Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale	57
2.4.2. Les syndicats et les représentants des chauffeurs de taxis	59
2.4.3. Les représentants des chauffeurs Uber et le management de la start-up	61
Impact de l'ubérisation sur les conditions de travail et les politiques de l'emploi : conclusions.....	63
Bibliographie	68
Partie 3 : Articulation	73
Bibliographie	79
Annexes.....	80

Remerciements

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué de loin ou de près à l'élaboration de ce mémoire.

Tout d'abord, mes promoteurs, monsieur Bascle et monsieur Dock, pour leur écoute, leurs conseils et leurs pistes de travail proposées tout au long de la rédaction de ce travail,

Je remercie également Moustapha et Ismaël, pour leur soutien depuis le début de ce parcours, surtout durant cette dernière phase,

Ils s'adressent aussi à Henry, pour ses relectures, corrections et conseils pour la rédaction,

Et enfin, je remercie de tout cœur les personnes de mon entourage qui m'ont soutenu, encouragé et supporté tout au long du cursus.

Partie 1 : Sciences de gestion

Quelles sont les résultats de l'analyse des capacités stratégiques d'Uber à travers les modélisations VRIN et Grant et comment cette analyse permettrait de critiquer ces modèles en apportant un plus aux praticiens d'Uber ?

Introduction

Depuis quelques années nous vivons un phénomène dont on ne peut passer à côté sans qu'il nous interpelle. Nos études dans le domaine des sciences du travail nous poussent d'autant plus à nous interroger sur celui-ci : il s'agit de l'ubérisation de la société, plus particulièrement le phénomène qu'est la start-up Uber, cette entreprise « au sein de laquelle la "firme" est un ensemble d'appels de ressources qui sont ensuite assemblés en une performance » (Davis, 2016, p.513. [Notre traduction]).

Que ce soit en bien ou en mal, chacun de nous a déjà entendu parler de ce phénomène économique et social qui, lentement mais sûrement, est en train de bouleverser nos façons de penser l'entreprise et, plus généralement, les organisations économiques. Face à ce constat, nous avons décidé de prendre ce phénomène « à bras le corps » en lui consacrant notre travail de recherche. Mais il nous fallait un angle d'analyse particulier, qui puisse bien montrer la nouveauté d'Uber sur les modèles managériaux et économiques auxquels nous sommes habitués. Cette perspective, nous l'avons trouvée dans l'approche par ressources et compétences.

Effectivement, analyser une entreprise en se focalisant sur ses capacités stratégiques est une démarche bien ancrée dans le management classique. Dès lors, il est intéressant d'appliquer ce cadre conceptuel à une entité novatrice, *disruptive*. Nous allons donc mobiliser des outils d'analyse qui vont nous permettre de trouver huit capacités stratégiques d'Uber. Ces outils sont la chaîne de valeur et le *benchmarking*. Par la suite, nous analyserons ces capacités avec les outils VRIN et la matrice de Grant pour, finalement, analyser l'adéquation de ces modèles pour aborder une start-up comme Uber.

Ces considérations nous ont menées à formuler notre question de recherche dans un double mouvement interrogatif :

Quelles sont les résultats de l'analyse des capacités stratégiques d'Uber à travers les modélisations VRIN et Grant et comment cette analyse permettrait de critiquer ces modèles en apportant un plus aux praticiens d'Uber ?

Cette question de recherche est d'autant plus intéressante qu'elle dépasse le strict cadre d'une interrogation qui nous interpelle. Effectivement, elle comporte de multiples implications pour plusieurs types d'acteurs.

Comme nous l'avons mentionné, elle est intéressante du point de vue de la théorie elle-même, c'est à dire, des bouleversements qu'implique Uber et l'ubérisation pour les modèles d'analyse que nous utiliserons. Nous constaterons que ces chamboulements sont multiples et demandent une réflexion approfondie sur la refonte de ces modèles. Du point de vue des managers d'Uber, notre analyse comporte un intérêt de premier ordre pour refondre ces modèles afin d'atteindre une meilleure efficacité dans la compréhension des capacités stratégiques de la start-up, tant en ce qui concerne ses forces, que ses faiblesses.

Mais ce sujet est aussi important pour les travailleurs qui déploient leur activité professionnelle dans le contexte de l'ubérisation. Dans notre travail, il s'agit des chauffeurs d'Uber. Effectivement, la révolution introduite par Uber touche de plein fouet l'emploi et sa conception classique. Ainsi, notre analyse permettra de mettre en lumière les transformations au niveau social et statutaire de ces travailleurs.

Ces transformations doivent finalement interpeller les pouvoirs politiques, qui doivent prendre acte de cette révolution en développant des nouvelles façons de penser l'emploi et la protection sociale qui lui est liée.

Notre analyse se déroulera en trois grands temps. Premièrement, nous présenterons dans un premier chapitre les données plus théoriques. Ainsi, nous aborderons la méthodologie utilisée qui se fonde sur le livre de Robert K. Yin intitulé *Case Study Research. Design and Methods* (Yin, 2003). Nous présenterons aussi notre cas, c'est-à-dire la start-up Uber. Cette présentation effectuée, nous poursuivrons en abordant une mise en lumière conceptuelle des capacités stratégiques. Dans ce cadre, seront présentés les outils permettant de trouver ces dernières (la chaîne de valeur et le *benchmarking*) mais aussi les outils nous permettant de les analyser (VRIN et la matrice de Grant).

Dans un second chapitre, nous décrirons huit capacités stratégiques d'Uber trouvées à l'aide des outils exposés dans le chapitre précédent. Cette tâche sera effectuée en faisant

continuellement appel à des sources issues de la littérature existante sur Uber. Par la suite, ces capacités seront analysées dans les deux modèles que sont VRIN et la matrice de Grant.

Enfin, nous concluons ce travail en écho avec cette introduction. Effectivement, nous chercherons à montrer de quelle façon les modèles analytiques utilisés dans le travail se révèlent incomplets face à Uber. Nous verrons aussi pourquoi les intérêts de notre sujet de recherche sont tellement importants pour les différents acteurs liés à cette start-up. Car nous assistons bel et bien à une rapide transformation de modèles économiques qui nous pousse au questionnement quant au futur de nos façons de penser l'entreprise.

Chapitre 1. Méthodologie et étude de cas

1.1. Méthodologie

Comme nous l'avons souligné dans notre introduction, notre méthodologie se fonde sur le livre de Robert K. Yin intitulé *Case Study Research. Design and Methods* (Yin, 2003). Dans le cadre de notre problématique, nous nous situons dans une question exploratoire qui se base sur un « what » (Yin, 2003, p.5), le but étant de « développer des hypothèses pertinentes et des propositions pour une recherche future » (*Idem.*, p.6. [Notre traduction]). On se trouve ici dans le cadre d'une *exploratory study*. Mais notre problématique inclut aussi, et surtout, un « how » (*Comment l'analyse permettrait de critiquer les modèles et apporter un plus aux praticiens d'Uber ?*). Nous nous trouvons ici dans le cas d'un *case study*. Effectivement, « des questions de type "comment" et "pourquoi" sont posées à propos d'évènements contemporains sur lesquels le chercheur a peu de contrôle » (*Idem.*, p.9. [Notre traduction]).

Notre recherche de capacités stratégiques, leur analyse grâce aux outils d'analyse et les conclusions portant sur la pertinence de ces outils couvrent les trois grandes orientations du Case Study : « couvrir la logique du *design*, les techniques de recherche d'informations et des approches spécifiques à l'analyse de celles-ci » (*Idem.*, p.14. [Notre traduction]). Cherchant, à travers notre *research design*, à expliquer le succès d'Uber grâce à ses capacités stratégiques (notre *unit of analysis*), nous nous trouvons aussi dans une perspective où nous expliquons « les liens causaux présumés dans les évènements empiriques qui sont trop complexes pour l'enquête ou les stratégies expérimentales » (*Idem.*, p.15. [Notre traduction]). Ces capacités stratégiques représentent une explication causale du succès d'Uber : « "expliquer" un phénomène réside dans l'énoncement d'un ensemble de liens causaux qui lui sont liés » (*Idem.*, p.120. [Notre traduction]).

Nous développerons notre recherche en nous basant principalement sur des articles, des livres ou encore des sites internet. Notre démarche est analytique (*analytic strategy* (*Idem.*, p.109)) et se base sur le « comment » de notre question de recherche. Ainsi, notre démarche progressive va de la présentation des outils d'analyse, vers leur utilisation pour déceler des capacités stratégiques. Finalement, nous analyserons ces capacités stratégiques dans des modèles nous permettant d'entrevoir ce qu'il convient d'y modifier. Cette structure correspond à une *linear-analytic structure* (*Idem.*, p.152) mais aussi de une *comparative structure* (*Idem.*,

p.153). Effectivement, nous utiliserons deux modèles nous servant à définir l'importance des capacités stratégiques (VRIN et la matrice de Grant).

Passons à présent à la présentation de la start-up Uber.

1.2. Description du cas

Uber est une start-up américaine, elle a été créée en 2009 et fut lancée en 2010 à San Francisco. Il s'agit d'une start-up qui se base sur la technologie pour proposer un service de voitures à des particuliers. Les usagers ont effectivement, grâce à leur smartphone, la possibilité de commander un chauffeur qui se trouve dans les environs et trouvé par géolocalisation. La commande effectuée, le prix de la course est fixé par des algorithmes. Ce n'est donc pas le chauffeur qui fixe son prix. Ce dernier varie en fonction de l'heure de la commande et de l'affluence (le pourcentage de l'offre et de la demande). Lorsque le client confirme sa commande, la proximité des chauffeurs fait qu'il ne doit pas attendre longtemps. Lorsque la course est effectuée, le client ne paye pas le chauffeur en effectif, il reçoit une facture qu'il paye par la suite. Suite à la course, le chauffeur, comme le client, peuvent se noter mutuellement. Soulignons que ce système de notation est très contraignant pour les chauffeurs qui ont droit à une marge de non-satisfaction très limitée : si trop d'utilisateurs sont mécontents, les chauffeurs peuvent se voir écarté de l'application. Comme on peut le constater, ce service est très facile à utiliser. C'est ce qu'ont désiré les créateurs d'Uber.

En effet, l'idée de monter cette start-up est née en mars 2008¹, lorsque deux employés de la Silicon valley se trouvaient à Paris. Il s'agit de Travis Kalanick et Garrett Camp. Ne trouvant pas de taxi pour se rendre à la conférence LeWeb (Bourbon, 2014), ils eurent l'idée de créer un service de chauffeurs qui serait rapide et fonctionnant avec la technologie existante. Rentrés aux Etats-Unis, ils emploient des équipes d'informaticiens ainsi que de nombreux avocats pour lancer leur idée. Effectivement, les avocats sont très importants dans le succès d'Uber car ce dernier a dû faire face aux levées de bouclier du secteur des taxis et jongler avec la législation en matière d'emploi des différents pays où la start-up s'est développée :

L'un des plus grands problèmes auquel Uber est confronté en ce moment est l'amoncellement de poursuites intentées par les gouvernements locaux, les compagnies de taxi et d'autres parties liées. Traditionnellement, les compagnies de taxi sont

¹Site internet : <https://www.uber.com/fr-BE/our-story/>

fortement réglementées par la ville et doivent payer des taxes locales pour l'utilisation des routes et d'autres aménagements. Uber a réussi à contourner ces réglementations en instituant son modèle d'affaires innovant, agissant en tant que tierce partie. Cela a soulevé plusieurs problèmes que l'entreprise doit maintenant résoudre (Foo et al., 2013. [Notre traduction]).

Afin de se développer de façon internationale, les dirigeants d'Uber ont réussi à rendre leur projet attractif pour les investisseurs. Effectivement,

Les principaux soutiens, et bailleurs de fonds, d'Uber, s'appellent par exemple Jeff Bezos, le PDG fondateur d'Amazon et Larry Page, cofondateur de Google, via le fonds Google Ventures, rejoint depuis par d'autres investisseurs, comme Goldman Sachs et même le fonds souverain du Qatar, selon le Wall Street Journal (Bourbon, 2014).

En ce qui concerne les chiffres, Uber a réussi à lever entre 2009 et 2016 la somme impressionnante d'environ 11,5 milliards de dollars². En 2017, la société japonaise Softbank a investi dans Uber « un peu plus de 7 milliards de dollars pour détenir 15 % des titres de l'entreprise californienne » (Bloch, 2017). Mais si Uber a su lever autant de fonds, cela ne signifie pas que sa santé financière est optimale, loin de là : « au total, sur l'année 2017 Uber a perdu 4,5 milliards de dollars (3,6 milliards d'euros) - sur un chiffre d'affaires net de 7,5 milliards (6 milliards d'euros) » (Martinez, 2018).

Concernant les problèmes juridiques mentionnés ci-dessus, Uber a dû faire face à de gros problèmes avec le législateur belge. Effectivement, comme dans de nombreux pays européens, le service UberPop, au sein duquel toutes les personnes qui le désiraient pouvaient s'improviser du jour au lendemain chauffeur, a dû cesser en Belgique. Actuellement, les chauffeurs qui veulent travailler avec Uber doivent être des « professionnels indépendants titulaires d'une licence de location de véhicule avec chauffeur » (Padoan, 2017).

Aujourd'hui à Bruxelles, Uber propose trois services différents en ce qui concerne le transport de personnes :

- UberX (qui concerne le transport de particuliers),
- UberBlack (qui est une version plus luxueuse qu'UberX) et
- UberVan (qui concerne le transport collectif, de plus de quatre personnes).

A la fin de l'année 2017, il y avait à Bruxelles environ 500 chauffeurs Uber pour plus ou moins 60 000 utilisateurs (*Ibidem.*). Toujours en ce qui concerne la Belgique, le directeur

² Site internet : <https://www.crunchbase.com/organization/uber#section-funding-rounds>

général de la plateforme pour notre pays, Joost Verdiesen³, désire plus écouter les chauffeurs et leurs remarques. Comme il le dit, « nous avons constaté une grande frustration chez nos chauffeurs lorsqu'ils reçoivent une mauvaise note sans que ce soit leur faute, à cause d'un souci technique de l'application ou du tarif, par exemple » (Padoan, 2017). Suite à ce constat, Uber a décidé « que cette mauvaise note, dès lors qu'elle n'est pas liée à la qualité du service du chauffeur, ne sera plus prise en compte dans la moyenne de ce dernier » (*Ibidem.*). De plus, Uber

Va également améliorer la flexibilité de son application pour ses conducteurs. D'une part en leur signalant les « longues » courses (plus de 30 minutes), afin qu'ils puissent les accepter ou les refuser en connaissance de cause. D'autre part, les chauffeurs pourront bientôt signaler une destination à laquelle ils doivent être à une heure précise (pour aller chercher leurs enfants à l'école, par exemple) : Uber s'engage à leur proposer des courses privilégiant cette direction, plutôt que de les envoyer de l'autre côté de la ville (*Ibidem.*).

A présent, nous proposons de passer à l'analyse des différents concepts qui seront utilisés dans notre analyse.

1.3. Capacités stratégiques : Approche théorique

1.3.1. Capacité stratégique, ressource et compétence

La « **capacité stratégique** » d'une organisation donnée peut être définie comme étant « l'ensemble des ressources et compétences qui contribuent à sa pérennité et à son avantage concurrentiel » (Johnson et al., 2017, p.115). Les capacités stratégiques constituent au sein de l'organisation un ensemble de routines qui sont « mises en œuvre quasi-automatiquement et prennent un caractère tacite » (Tywoniak, 1997, p.468). Parmi les capacités stratégiques, il faut distinguer les ressources et les compétences.

Les ressources sont « les actifs qu'une organisation détient ou qu'elle est capable de mobiliser (lorsqu'ils sont détenus par des partenaires ou des fournisseurs) » (Johnson et al., 2015, p.115). Les ressources peuvent être soit **internes**, c'est-à-dire détenues par l'organisation en son sein, ou **externes**, lorsque, par exemple, c'est un partenaire de l'organisation qui détient la ressource.

³ Malgré nos recherches, nous n'avons pas trouvé d'organigramme fiable de la start-up Uber.

Les compétences « sont les activités au travers desquelles une organisation utilise ou déploie ses ressources » (*Ibidem.*). Comme c'est le cas pour les ressources, les compétences peuvent être **internes** à l'organisation ou **externes** à celle-ci.

Il y a différents types de ressources et compétences : elles peuvent être tangibles (humaine, technologique ou encore financières) ou intangible (immatérielle, comme une image de marque, par exemple).

Afin de procurer un avantage concurrentiel durable, l'économiste David Teece souligne que les ressources et compétences doivent être **dynamiques**. Ce dynamisme réside dans « l'aptitude d'une organisation à renouveler et à recréer ses ressources et ses compétences afin de répondre aux exigences d'un environnement mouvant » (*Idem.*, p.134-135). Effectivement,

Teece estime que toute capacité stratégique peut finir par être imitée par les concurrents jusqu'à devenir une pratique courante dans l'industrie, ou qu'elle peut être frappée d'obsolescence si le contexte change. Par conséquent, pour être efficace dans la durée, les capacités doivent changer. Elles ne peuvent pas être statiques (*Idem.*, p.135).

La vision dynamique des ressources et compétences s'intéresse par conséquent au développement de celles-ci. Elle repose sur trois types d'actions : la

Coordination et intégration des compétences [...], l'apprentissage par répétition et expérimentation permettant de réaliser les tâches plus efficacement et plus rapidement [...], reconfiguration et transformation, qui impliquent des capacités à sentir la nécessité de changement [...] (Prévot et al., 2010, p.95).

La combinaison de savoir-faire et de technologies représente une **compétence fondamentale** dans le jargon de Gary Hamel et C.K. Prahalad (*core competence* (Hamel et Prahalad, 2003, p.235)), qui précisent qu'elle « concerne l'harmonisation des flux de technologie, il s'agit aussi de l'organisation du travail et la création de valeur » (Prahalad et Hamel, 1990, p.81. [Notre traduction]). Cette compétence détient le plus haut niveau de distinctivité, elle représente un mixte entre des ressources et des compétences distinctives. La compétence fondamentale « ne diminue pas avec l'usage. Contrairement aux actifs physiques, qui se détériorent au fil du temps, les compétences sont améliorées à mesure qu'elles sont appliquées et partagées. [...] Les compétences sont la colle qui lie les entreprises existantes » (Hamel et Prahalad, 2003, p.240. [Notre traduction]).

Ce type de compétence est caractérisé par trois avantages. En premier lieu, elle « fournit un accès potentiel à une large variété de marchés » (*Idem.*, p.242. [Notre traduction]),

deuxièmement, elle « devrait contribuer de façon significative à la perception des bénéfices par le client ou au produit final » (*Idem.*, p.243. [Notre traduction]), et finalement, elle

Devrait être difficile à imiter pour les concurrents. Et ce sera difficile s'il s'agit d'une harmonisation complexe des technologies individuelles et des compétences de production. Un rival pourrait acquérir certaines des technologies constituant la compétence fondamentale, mais il lui sera plus difficile de reproduire le modèle plus ou moins complet de coordination interne et d'apprentissage (*Ibidem.* [Notre traduction]).

Afin de déterminer les capacités stratégiques d'une entreprise, nous allons présenter et utiliser deux outils : la Chaîne de valeur et le Benchmarking.

1.3.2. Trouver les capacités stratégiques d'une entreprise

A. La Chaîne de valeur de Porter

La chaîne de valeur est un outil développé par Michael Porter dans son ouvrage *L'Avantage Concurrentiel* (Porter, 1986), publié originellement en anglais en 1985. Cette chaîne « décrit les différentes étapes permettant à une organisation d'obtenir une offre valorisée par ses clients » (Johnson et al., 2017, p.125). Le terme « valeur » signifie ici « la somme que les clients sont prêts à payer ce qu'une firme leur offre » (Porter, 1986, p.54). La chaîne de valeur permet de « comprendre quelles sont les activités qui contribuent à cette création de valeur et quelles sont celles qui n'apportent rien » (Johnson et al., 2017, p.125). Comme le souligne Porter, « la façon dont les différentes activités sont exercées sont le résultat du passé d'une firme, de sa stratégie, de la manière dont cette stratégie est mise en œuvre et des mécanismes économiques qui sous-tendent ces activités » (Porter, 1986, p.52).

Cette chaîne est divisée en *activités primaires*, qui « assurent l'offre de produits ou de services » (Johnson et al., 2017, p.125) et en *activités de support*, qui améliorent l'efficacité (« le rapport entre les résultats atteints et les objectifs assignés » (*Idem.*, p.126)) et l'efficience (« le rapport entre les résultats atteints et les moyens utilisés » (*Ibidem.*)) des activités primaires. Parmi les activités primaires, on trouve :

- les approvisionnements, qui « concernent les processus d'acquisition des ressources permettant de produire l'offre de biens ou de services » (*Idem.*, p.125),
- la production, où on utilise les matières premières pour obtenir le service ou le produit (*Ibidem.*),

- la logistique qui, dans le cas de services, « consiste à assurer la rencontre entre le client et l'offre » (*Idem.*, p.126),
- la commercialisation, qui inclut notamment le marketing, ce dernier ajoutant « de la valeur, notamment au travers de la construction de l'image ou de la réputation » (*Ibidem.*). Plus généralement, la commercialisation « assure les moyens par lesquels les produits ou services seront proposés aux clients ou aux usagers » (*Ibidem.*).
- les services, qui « intègrent les activités préservant ou accroissant la valeur d'un bien ou d'un service [...] » (*Ibidem.*).

Parmi les activités de support, on trouve :

- le développement technologique, qui est lié « à la conception et au développement ds produits » (*Ibidem.*),
- la gestion des ressources humaines, qui comprend « le recrutement, la formation, le développement et la motivation des individus » (*Ibidem.*),
- l'infrastructure, qui implique « les systèmes d'information, de financement, de planification, de contrôle qualité, etc. » (*Ibidem.*).

Un concept est fréquemment associé à la chaîne de valeur, il s'agit de la *filière*. Effectivement, « dans la plupart des industries, il est rare qu'une seule organisation prenne en charge l'intégralité des activités de création de valeur, de la conception de l'offre jusqu'au service après-vente pour le client final » (*Idem.*, p.128) : plusieurs organisations se spécialisent dans une *filière* qui rassemble plusieurs chaînes de valeur. C'est « cette contribution à la création de valeur dans une chaîne intégrée de relations fournisseurs/clients qui donne une matérialité au concept de filière » (Justin et al., 2009, p.181). Au sein de la filière, il peut y avoir des *gisements de valeur*, c'est-à-dire une zone « dans laquelle les profits sont particulièrement élevés » (Johnson et al., 2017, p.129).

B. Le Benchmarking

Le benchmarking (ou *étalonnage* en français) « consiste à comparer la capacité stratégique d'une organisation avec différentes pratiques de référence internes ou externes à son industrie » (*Idem.*, p.134). Robert C. Camp définit le benchmarking de la façon suivante : « Le benchmarking est la recherche des méthodes les plus performantes pour une activité donnée, permettant de s'assurer une supériorité » (Camp, 1993, p.28), en ce sens, il s'agit « d'un outil

stratégique efficace grâce auquel les cadres peuvent repérer les méthodes à adapter pour élaborer des stratégies crédibles, tenables et gagnantes et soutenir des objectifs d'excellence » (*Idem.*, p.29).

Il existe quatre formes de benchmarking :

- historique, qui consiste « à définir dans quelle mesure une organisation améliore ses performances au fil du temps » (Johnson et al., 2017, p.134). Précisons que ce benchmarking n'est pas suffisant, il faut observer ses améliorations en comparaison avec les concurrents,
- interne, où on compare « plusieurs unités à l'intérieur d'une même organisation » (*Ibidem.*) pour déceler les meilleures pratiques. Ce type de benchmarking ne suffit aussi pas à lui tout seul car il ne prend pas en compte les concurrents,
- avec les concurrents, qui consiste à comparer l'organisation avec des entreprises concurrentes. Dans ce modèle, « on se compare à des entreprises concurrentes appartenant à la même industrie, voire à la même région ou au même groupe stratégique, en s'attachant à retenir celles qui réalisent les meilleures performances » (Mesnard et Tarondeau, 2003, p.249),
- avec les pratiques exemplaires (St-Pierre et al., 2002, p.1), qui consiste « à rechercher des comparaisons plus larges de manière à repérer les *meilleures* pratiques par-delà les frontières » (Johnson et al., 2017, p.134-135) de l'organisation en question.

Lorsque les capacités stratégiques sont définies, on peut les analyser grâce à VRIN et la matrice de Grant afin de définir leur importance.

1.4. Présentation de VRIN et de la matrice de Grant

1.4.1. Présentation de l'instrument VRIN

L'instrument VRIN, qui a été créé par Jay. B. Barney, permet de dire si une ressource ou une compétence est distinctive (Barney, 2007, p.138), il « définit les caractéristiques que les ressources doivent posséder afin de permettre d'atteindre un avantage compétitif » (Talaja, 2012, p.53. [Notre traduction]). Effectivement, « les capacités distinctives sont nécessaires à l'obtention d'un avantage concurrentiel et d'une performance économique supérieure » (Johnson et al., 2017, p.118). Ce sont elles qui permettent à l'organisation donnée d'être réellement différente de ses concurrents.

Les quatre critères qui permettent d'affirmer si une ressource ou une compétence est distinctive sont sa valeur, sa rareté, son inimitabilité et sa non-substituabilité : « plus une ressource ou une compétence répond à ces quatre critères, plus elle est à même de procurer un avantage concurrentiel » (*Idem.*, p.122). Pour contribuer à l'avantage concurrentiel durable, il est impératif que « les *mêmes* ressources et compétences analysées répondent simultanément à ces quatre critères » (*Idem.*, p.124). Précisons que le caractère dynamique de ressources et compétences est fondamental dans le cadre VRIN, comme le soulignent Ambrosini et Bowman,

« Si une entreprise possède des ressources VRIN mais ne possède aucune capacité dynamique, ses avantages ne peuvent être maintenus; sans capacités dynamiques, les avantages d'une entreprise peuvent être de courte durée si l'environnement subit des changements significatifs » (Ambrosini et Bowman, 2009, p.32. [Notre traduction]).

Nous allons à présent analyser plus en détail ces quatre critères.

- **La valeur.** De manière très générale, « le valeur d'une offre est le prix qu'un client est prêt à payer pour l'obtenir » (Johnson et al., 2017, p.118). Il ne suffit donc pas de proposer quelque chose que les concurrents ne possèdent pas, encore faut-il que l'offre ait de la valeur aux yeux des clients. En plus de cela, l'offre qui génère cette valeur doit pouvoir être obtenue à un coût qui permet à l'organisation d'effectuer un profit : « une ressource ou une compétence peut donc procurer un avantage concurrentiel uniquement si elle génère une *valeur supérieure à ses coûts* » (*Idem.*, p.119).

- **La rareté.** Lorsqu'une ressource ou une compétence n'est possédée que par quelques organisations on peut considérer qu'elle est rare. Les ressources rares peuvent, par exemple, concerner une technologie peu utilisée ou des individus particulièrement talentueux. Les compétences rares peuvent concerner, par exemple, des pratiques particulières qui se sont développées au fil du temps. Toutefois, il ne s'agit pas de penser que la possession de la rareté mette à l'abri l'organisation de la concurrence. Effectivement, « il est dangereux de considérer que des ressources ou des compétences rares vont durablement rester. La rareté peut être seulement temporaire » (*Ibidem.*).

- **L'inimitabilité.** Une compétence ou une ressource est dite inimitable si elle « est difficile à obtenir ou à copier par les concurrents » (*Ibidem.*). Souvent, l'inimitabilité « repose sur des interactions organisationnelles complexes entre activités, savoir-faire et individus » (*Ibidem.*).

En général, ce sont les compétences qui sont le plus difficiles à imiter. Effectivement, la manière d'utiliser des ressources, « notamment pour mieux répondre aux attentes de ses clients » (*Idem.*, p.120), peut s'avérer très difficile à imiter.

- **La non-substituabilité.** Comme le soulignent Régis Dumoulin et Aude Martin, « La substituabilité est la possibilité de remplacer une ressource interne par une ressource issue du marché » (Dumoulin et Martin, 2003, p.57). Par conséquent, une capacité stratégique sera dite non-substituable lorsqu'un concurrent ne peut pas remplacer une ressource ou compétence stratégique qu'il ne possède pas par une autre.

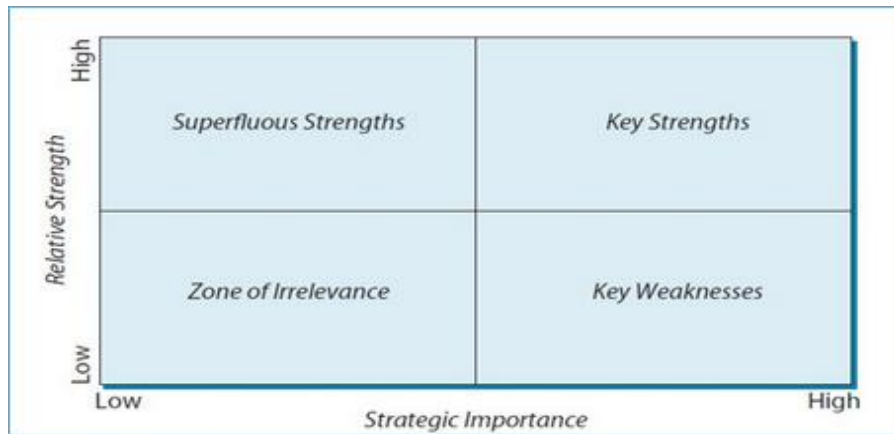
Voici le tableau qui doit nous permettre d'effectuer cette analyse VRIN et les conséquences stratégiques en fonction du type de réponse aux quatre questions :

La capacité est-elle...				
Génératrice de valeur ?	Rare ?	Inimitable ?	Non-substituable ?	Conséquences stratégiques
Non	-	-	-	Désavantage concurrentiel
Oui	Non	-	-	Parité concurrentielle
Oui	Oui	Non	-	Avantage concurrentiel temporaire
Oui	Oui	Oui	Oui	Avantage concurrentiel durable

Source : adapté de Johnson et al., 2017, p.125.

1.4.2. Présentation de la matrice de Grant

La matrice de Grant a été développée par Robert M. Grant afin de déterminer l'importance pour une organisation de ses ressources et compétences. Ce modèle « a émergé comme l'un des modèles les plus influents pour aider les chercheurs en organisation et les managers à utiliser un ensemble de ressources (in) tangibles et maintenir un avantage concurrentiel durable sur le long terme » (Rashidirad et al., 2015, p.5. [Notre traduction]). Il s'agit de placer les ressources et compétences dans un tableau séparé en quatre parties où elles sont disposées en fonction de leur *Relative Strength* (Force relative) et *Strategic Importance* (Importance Stratégique) :



Source : Grant, 2016, p.131

Les *Superfluous Strengths* (Forces Superflues) concernent les ressources et compétences qui représentent une force mais qui ne sont pas utiles dans l'établissement d'un avantage concurrentiel par rapport aux concurrents (Grant, 2016, p.132).

La *Zone of Irrelevance* (Zone de Non-pertinence) regroupe des ressources et compétences qui n'ont pas de rôle à jouer dans l'avantage concurrentiel. Il s'agit là ni de forces, ni de faiblesses, ce qui les rend non-pertinentes.

Les *Key Strengths* (Forces Clés) sont les ressources et compétences les plus fortes de l'organisation, qui lui offrent un réel avantage concurrentiel. Il faut que ces *Key Strengths* soient développées le plus possible et ainsi atteindre une efficacité maximale (*Idem.*, p.131).

Les *Key Weaknesses* (Faiblesses Clés) sont les ressources et compétences qui affaiblissent l'organisation. Il est impératif, sur le long terme, de travailler dessus afin qu'elles deviennent des forces. Il s'agit là d'un travail généralement long et fastidieux (*Ibidem.*).

Chapitre 2. Les capacités stratégiques d'Uber et analyse des résultats

Nous allons à présent présenter huit capacités stratégiques d'Uber à l'aide des outils développés dans le chapitre précédent.

2.1. Huit capacités stratégiques d'Uber trouvées à l'aide de la chaîne de valeur et du benchmarking

Voici la chaîne de valeur que nous proposons pour la start-up Uber :



Source : adapté de Porter, 1986, p.53.

- **L'argent investi par les investisseurs** représente une **ressource financière externe** pour la start-up. Comme nous l'avons vu dans la présentation d'Uber, sans ces investissements, celui-ci ne pourrait effectivement pas exister.
- Une **compétence interne** importante d'Uber réside dans **l'utilisation des outils technologiques**. Ce sont, par exemple, les algorithmes qui mettent en lien le client et le chauffeur grâce au procédé de géolocalisation en temps réel. Cette utilisation est cruciale pour la start-up :

La structure organisationnelle mise en place par Uber [...] s'articule autour de son interface numérique de mise en relation qui revient à gérer un marché à deux faces : des passagers d'un côté, et des conducteurs de l'autre. L'entreprise [...] contrôle totalement l'architecture de cette plateforme, notamment la dimension technologique de son application mobile, les algorithmes de détermination du prix des courses, mais aussi les droits et modalités d'accès à son dispositif de marché (Diridollou et al., 2016, p.17).

On peut à ce propos soutenir qu'il s'agit d'une *core competence* (une compétence fondamentale), la technologie et son utilisation détient en effet le plus haut niveau de distinctivité, elle représente un mixte entre une ressource (la technologie des algorithmes, par exemple) et des compétences distinctives. Ce sont ces compétences (ce que la technologie permet de bien faire) que nous allons aborder à présent.

➤ Une **compétence interne** importante de la start-up réside dans **la gestion des ressources humaines**. Cette gestion est liée intimement au développement technologique et aux algorithmes. Si ce sont des humains qui ont développé cette technologie, *in fine*, ce sont les algorithmes qui contrôlent les chauffeurs, et ce de plusieurs façons :

- les algorithmes envoient des courses aux chauffeurs en allant jusqu'à proposer des courses avant même que la dernière ne soit finie et ce, afin de rentabiliser le plus possible l'offre disponible de courses (Scheiber, 2017),
- les algorithmes gèrent le système de notation des chauffeurs : comme le souligne Patricia Leighton, « Uber exploite un système permettant d'évaluer la satisfaction de la clientèle. Si une note est faible ou s'il y a des plaintes spécifiques, cela peut conduire à des déductions sur salaire par Uber ou à un 'abandon' de l'accord » (Leighton, 2016, p.863. [Notre traduction]),
- les algorithmes contrôlent les prix des courses et leur paiement.

➤ **Le travail avec des chauffeurs indépendants** représente pour la start-up Uber une **ressource humaine externe** dans un modèle où « les chauffeurs utilisent leur propre voiture » (Kavadias et al., 2016, p.5. [Notre traduction]). Cette composante est fondamentale car

La stratégie d'Uber vise à ne pas apparaître comme un employeur. En effet, l'entreprise ne reconnaît pas les chauffeurs particuliers qui utilisent son application comme des salariés de l'entreprise. Selon elle, il s'agit de « prestataires indépendants » [...]. Par ce fait, elle se décharge d'une grande part de sa responsabilité en termes de sécurité, de fiscalité ou de financement des systèmes de protection sociale (Balthasar, 2017, p.36).

Lorsqu'on effectue un benchmarking avec le secteur traditionnel des taxis, on comprend mieux pourquoi le fait de travailler avec des chauffeurs indépendants est crucial pour Uber. Effectivement, « il élimine les divers coûts de transaction qui ont plombé le secteur, en particulier les coûts de recherche, créant ainsi quelque chose qui s'apparente à un marché libre

pour les services de location de voitures » (Rogers, 2015, p.86. [Notre traduction]). Cette utilisation d'indépendants permet aussi à Uber d'éviter une fragmentation présente dans le secteur des taxis. Effectivement,

Les compagnies de taxis vont rationnellement (et légalement) louer des voitures aux chauffeurs plutôt que d'employer des conducteurs afin d'éviter les coûts associés à l'emploi [...]. Uber réduit à présent cette fragmentation verticale, car il a une relation contractuelle directe avec les chauffeurs (*Idem.*, p.89-90. [Notre traduction]).

Cette absence de fragmentation permet à Uber d'éviter « de rémunérer des employés même si il n'a rien à leur demander de faire, ce qui représente une abomination pour les entreprises à but lucratif » (Davis, 2016, p.512. [Notre traduction]). Effectivement, dans le cas d'Uber, « les chauffeurs-partenaires ne sont pas tenus de travailler à un moment particulier. Ils se connectent à l'application sur leur téléphone [...]. Si une opportunité se présente, ils peuvent la prendre (et être payé); sinon, personne n'est à blâmer » (*Idem.*, p.512-13. [Notre traduction]).

➤ La personnalisation du service proposé par Uber représente **une compétence dans la manière dont est mise en œuvre cette personnalisation**. Uber propose effectivement « une offre adaptée aux besoins de l'utilisateur » (Diridollou et al., 2016, p.17) : songeons à la variété des offres proposées (Uber X, Uber Black ou encore Uber Van) mais aussi à l'adaptation au client ; le concept de payer par virement bancaire est très pratique et permet de ne pas devoir absolument posséder de l'argent liquide sur soi (Uber, 2017), le chauffeur prend l'itinéraire que le client souhaite, « on retrouve notamment dans les voitures des boissons à la disposition des clients ou des sucreries. Les chauffeurs sont donc très serviables et « aux petits soins » avec leurs clients » (*Ibidem.*) et ces derniers ont l'occasion d'avoir une voiture à disposition presque immédiatement après avoir effectué leur demande. Ce point est fondamental, comme le souligne Brishen Rogers,

Plutôt que d'appeler une centrale et attendre, ou se tenir dans la rue, les utilisateurs peuvent commander une voiture de l'intérieur et regarder sa progression vers leur emplacement [...]. C'est un véritable avantage pour les consommateurs qui n'aiment pas les longues attentes ou l'incertitude - c'est-à-dire tout le monde (Rogers, 2015, p.86. [Notre traduction]).

➤ **La marque Uber** représente une **ressource intangible interne**. Le marketing d'Uber centré sur les éléments mentionnés ci-dessus, dont la personnalisation du service, est crucial. Concernant les chauffeurs, la flexibilité que permet ce travail représente un avantage certain. A ce propos, une étude demandée par Uber au Benenson Survey Group et effectuée en 2014 et 2015 (à laquelle ont participé au total 1434 chauffeurs Uber) montre que « les partenaires-

chauffeurs d'Uber valorisent la flexibilité que permet la plateforme Uber et beaucoup vont chez Uber en grande partie en raison de cette flexibilité » (Hall et Krueger, 2016, p.11. [Notre traduction]). De plus, Uber propose des « primes aux chauffeurs qui effectuent un maximum de courses » (Diridollou et al., 2016, p.17).

➤ En effectuant un benchmarking avec les concurrents d'Uber, on constate que le fait qu'Uber soit la **première compagnie sur le marché (sa primauté)** dont l'innovation « repose sur une plateforme digitale qui met en relation des travailleurs indépendants (les chauffeurs) et des consommateurs » (Schwerer et Bouzou, 2016, p.9) représente une **ressource interne**. Cette primauté, qui la distingue de ses concurrents, lui permet de recruter les bons chauffeurs, créer une bonne image de marque et exploiter des domaines rentables avant sa concurrence future (Hausman, 2013).

➤ Le benchmarking avec les concurrents nous permet aussi de déceler une autre capacité stratégique : **le développement rapide d'Uber dans son adaptation constante aux différents environnements** représente une **compétence intangible interne et dynamique** qui intègre la

Coordination et intégration des compétences [...], l'apprentissage par répétition et expérimentation permettant de réaliser les tâches plus efficacement et plus rapidement [...], la reconfiguration et transformation, qui impliquent des capacités à sentir la nécessité de changement [...] (Prévoit et al., 2010, p.95).

Le dernier grand changement en date chez Uber est révélateur à ce niveau : la start-up « a récemment lancé le programme Uber Plus, pour proposer une offre illimitée de trajets pour un montant fixe, ce qui rompt totalement avec le modèle économique traditionnel » (Boukeroui, 2017).

Cette faculté qu'a Uber « de se déployer rapidement puis de bouleverser le rapport de marché à son avantage » (Schwerer et Bouzou, 2016, p.9) en créant « la surprise des acteurs traditionnels » (*Ibidem.*) est une compétence très importante de la start-up qui « déstabilise les acteurs en place et les institutions » (*Idem.*, p.14). Cette constatation est très claire lorsqu'on observe la difficulté du secteur traditionnel des taxis à s'adapter à la concurrence que représente Uber. De plus, cette rapidité met les pouvoirs publics dos au mur et les pousse « à moderniser la législation et d'assouplir les réglementations en vigueur afin qu'elle puisse y trouver sa place [...] » (Balthasar, 2017, p.36).

Nous allons à présent analyser les capacités stratégiques susmentionnées à l'aide du modèle VRIN et la matrice de Grant.

2.2 Analyse des capacités stratégiques avec VRIN et le modèle de Grant

2.2.1. Utilisation de VRIN avec les capacités stratégiques d'Uber

Capacité Stratégique (CS)	La CS est-elle génératrice de valeur ?	La CS est-elle rare ?	La CS est-elle inimitable ?	La CS est-elle non-substituable ?	Conséquences stratégiques
L'argent investi par les investisseurs	Oui	Oui	Non	-	Avantage concurrentiel temporaire
L'utilisation des outils technologiques	Oui	Oui	Non	-	Avantage concurrentiel temporaire
La gestion des ressources humaines	Oui	Oui	Non	-	Avantage concurrentiel temporaire
Le travail avec des chauffeurs indépendants	Oui	Oui	Non	-	Avantage concurrentiel temporaire
La manière dont est mise en œuvre la personnalisation du service	Oui	Oui	Non	-	Avantage concurrentiel temporaire
Primauté d'Uber	Oui	Oui	Oui	Oui	Avantage concurrentiel durable

La marque Uber	Oui	Oui	Oui	Oui	Avantage concurrentiel durable
Le développement rapide d'Uber dans son adaptation constante aux différents environnements	Oui	Oui	Non	-	Avantage concurrentiel temporaire

Suite à notre analyse VRIN, nous constatons que sept de nos CS offrent à Uber un avantage stratégique temporaire. Deux autres CS lui offrent un avantage stratégique durable. Ce caractère majoritairement « temporaire » doit attirer notre attention car la start-up ne donne pas une image d'organisation en péril sur le long terme. Nous reviendrons sur ce point dans notre conclusion. Nous allons à présent expliquer les différentes réponses aux questions.

CS 1. L'argent investi par les investisseurs génère de la valeur car il permet de proposer les services d'Uber aux clients. Cette CS est aussi rare : il n'est pas commun de survivre principalement grâce aux investissements sur une longue période tout en présentant un déficit. Toutefois, les concurrents peuvent imiter ce modèle en recherchant des investisseurs, ce qui ne rend pas cette CS inimitable.

CS 2. L'utilisation des outils technologiques est une CS qui crée de la valeur car elle permet la mise en relation des chauffeurs avec les clients. Pour l'instant elle est aussi rare, il n'y a pas beaucoup d'autres start-up qui utilisent cette technique dans leur business. Toutefois, elle n'est pas inimitable. N'importe qui peut créer sa start-up en se basant sur la même utilisation de la technologie.

CS 3. La gestion des ressources humaines est une CS qui crée de la valeur car elle permet de contrôler les chauffeurs grâce aux algorithmes afin de maximiser le profit de la start-up. Il s'agit aussi d'une CS rare car cette pratique est peu développée dans le secteur... ce qui ne la rend pas inimitable. Tout comme la CS 2, n'importe qui peut fonder sa start-up avec la même gestion des ressources humaines.

CS 4. Le travail uniquement avec des chauffeurs indépendants représente une CS qui crée de la valeur. Comme nous l'avons mentionné, cela permet d'éviter un nombre considérable de coûts (et donc de développer des prix compétitifs). Cette CS est aussi rare : elle n'est pas présente dans le secteur des taxis de la même façon et Uber a peu de concurrents qui développent ce rapport « salarial ». Toutefois, ce type de rapport n'est pas inimitable et peut être repris par d'autres start-up.

CS 5. La manière dont est mise en œuvre la personnalisation du service crée clairement de la valeur pour le client. Peu de compagnies peuvent se vanter de proposer cette qualité de relation client. Toutefois, cette CS n'est pas à l'abri de l'imitabilité...

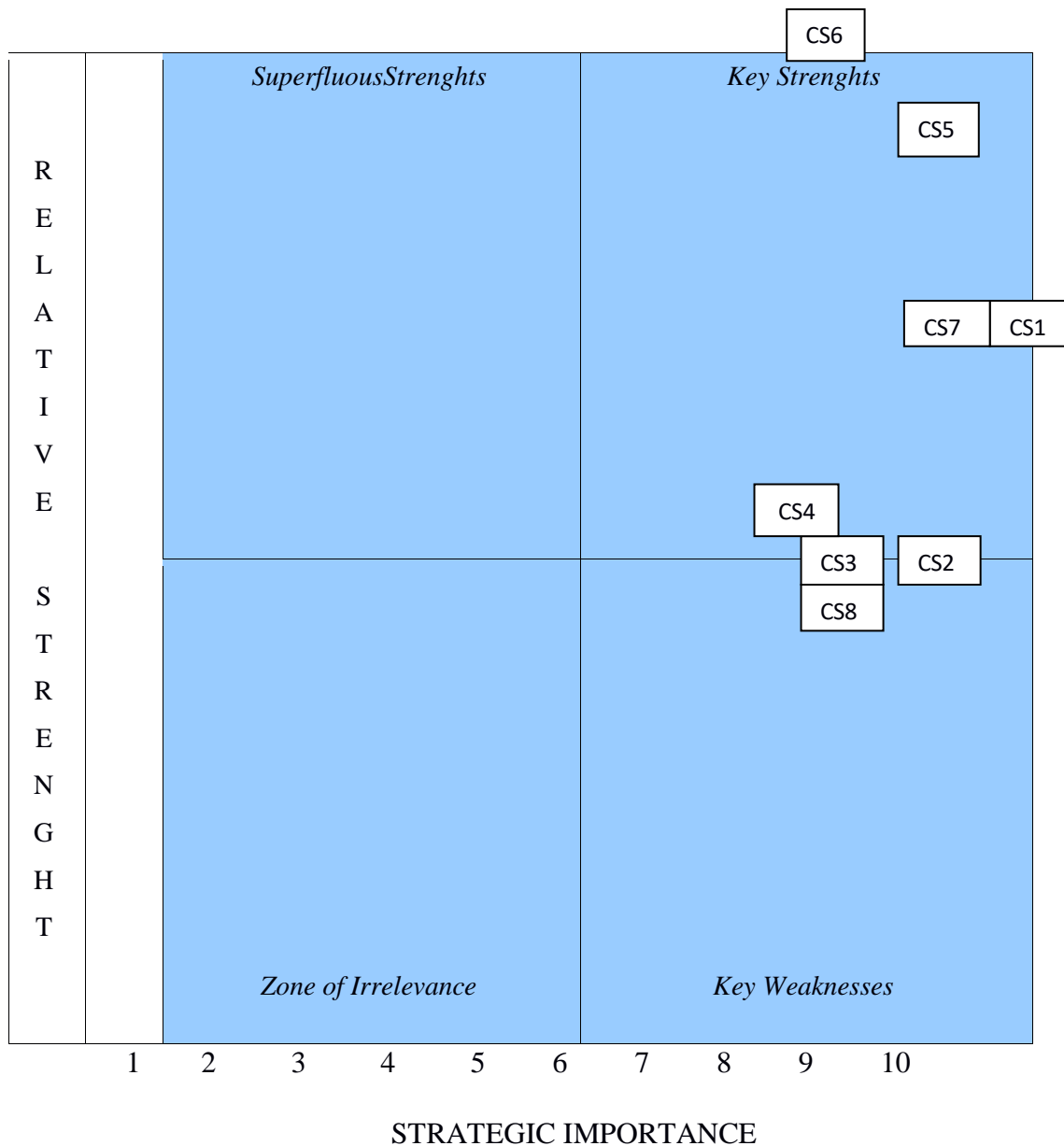
CS 6. La primauté d'Uber crée de la valeur pour la start-up car celle-ci a pu bénéficier d'un environnement sans concurrence disruptive. Cette primauté crée aussi la valeur, l'inimitabilité et la non-substituabilité de la CS.

CS 7. La marque Uber représente clairement une valeur dans la qualité du service qu'elle représente et les avantages qu'elle véhicule pour les chauffeurs. Uber étant unique, cette CS est rare (peu d'autres start-up peuvent se targuer d'une image de marque aussi impactante) et inimitable. Finalement, il est très difficile de substituer une autre marque à celle d'Uber, celle-ci possédant un quasi-monopole sur le transport des personnes via une application.

CS 8. Le développement rapide d'Uber dans son adaptation constante aux différents environnements est une CS qui crée de la valeur, car elle permet à Uber de développer son monopole, et qui est rare : aucune autre start-up dans le secteur des transports ne s'est autant développée. Toutefois, cette CS n'est pas à l'abri de l'imitabilité : un jour, un concurrent pourrait se développer en s'adaptant tout autant aux différents environnements.

Nous allons à présent disposer et analyser ces capacités stratégiques dans le cadre de la matrice de Grant.

2.2.2. Utilisation de la matrice de Grant avec les capacités stratégiques d'Uber



Source du modèle : Grant, 2016, p.131

La CS1 (l'argent investi par les investisseurs) représente une force stratégique importante et fondamentale pour Uber. Il en va de sa survie même. Toutefois, sa force relative n'est pas au plus haut car elle crée une dépendance d'Uber sur des financements extérieurs que, par conséquent, la start-up ne maîtrise pas. Effectivement, « le chiffre d'affaires d'Uber grossit au même rythme que ses pertes [...]. Seule sa capacité à lever des sommes astronomiques [...] lui permet de rester à flot, en attendant une stabilisation » (Belleflamme, 2017, p.10). Pour ces

raisons, sur l'axe de la *strategic importance*, cette CS est notée 10 et sur l'axe de la *relative strenght*, elle est notée 7,5.

La CS2 (l'utilisation des outils technologiques) est notée 9 sur l'axe de la *strategic importance* car elle permet l'efficacité dans la rencontre entre l'offre et la demande. Toutefois, sa force relative est faible (sur l'axe de la *relative strenght*, elle est notée 5,5) car cette CS n'est pas à l'abri d'une reproduction par les concurrents. Effectivement,

Le gros problème d'Uber est qu'ils sont basés sur une technologie qui n'est pas extraordinaire : on peut la reproduire pour quelques centaines de milliers d'euros. Or, si quelqu'un d'autre arrive sur le territoire, la seule manière de réagir est de baisser les prix. Mais s'ils baissent les prix, ils vont devoir toucher à leur marge, et comme ils ne veulent pas toucher à leur marge, ils vont alors toucher à la marge du chauffeur. Le chauffeur ne va pas être très content, et il va changer de plateforme (Faljaoui In : RTBF, 2017).

La CS 3 (la gestion des ressources humaines) est une force stratégique clé d'Uber car elle permet à Uber de garder un contrôle total sur ses processus. Les algorithmes permettent en effet de « mesurer et surveiller en temps réel de l'activité et de prendre des décisions managériales, telle que d'exclure automatiquement un membre de la plate-forme en cas d'écart avec les standards attendus » (Acquier, 2017, p.89). Pour cette raison cette CS est notée 8 sur l'axe de la *strategic importance*. Toutefois, elle est notée 5,5 et sur l'axe de la *relative strenght* car sa force est relative dû au fait d'une part, que la concurrence peut développer des pratiques similaires et, d'autre part, qu'elle ne prend pas en compte le vécu des chauffeurs. Ainsi, en « manipulant des écrans d'information, les managers n'auront jamais à affronter les travailleurs qui pourraient les repousser, ni à observer les circonstances que connaissent les travailleurs » (Degryse, 2016, p.43).

La CS4 (le travail avec des chauffeurs indépendants) représente, comme nous l'avons vu, un avantage énorme, notamment par-rapport à la diminution des coûts qu'elle implique et la facilité qu'elle offre à la start-up de gérer les chauffeurs. Effectivement, comme nous l'avons vu, ce facteur la start-up « se décharge d'une grande part de sa responsabilité en termes de sécurité, de fiscalité ou de financement des systèmes de protection sociale » (Balthasar, 2017, p.36). Ainsi, cette CS est notée 7,5 sur l'axe de la *strategic importance*. Toutefois, sa force relative est moyenne (elle est notée 6 sur l'axe de la *relative strenght*) car ce statut du chauffeur, entre employé et indépendant, n'est pas à l'abri de réglementations futures de la part du législateur, ni de l'imitabilité de la part des concurrents.

La CS5 (la manière dont est mise en œuvre la personnalisation du service) est un atout fort qui participe de manière fondamentale dans l'explication de la réussite de la start-up. Effectivement, c'est la satisfaction, à de multiples points de vue, des clients qui crée le succès d'Uber. Par exemple,

Plutôt que d'appeler une centrale et attendre, ou se tenir dans la rue, les utilisateurs peuvent commander une voiture de l'intérieur et regarder sa progression vers leur emplacement [...]. C'est un véritable avantage pour les consommateurs qui n'aiment pas les longues attentes ou l'incertitude - c'est-à-dire tout le monde (Rogers, 2015, p.86. [Notre traduction]).

Pour ces raisons, sur l'axe de la *strategic importance*, cette CS est notée 9 et sur l'axe de la *relative strenght*, elle est également notée 9.

La CS6 (la primauté d'Uber) est aussi notée 8 sur l'axe de la *strategic importance* et 10 et sur l'axe de la *relative strenght* car elle représente une force dans tous les sens du terme : Uber a réussi à se développer en premier et à conquérir un marché grâce à celle-ci. Cette rapidité permet de capter de façon optimale le plus de clients possibles. Or, « plus une plateforme possède d'utilisateurs, plus les utilisateurs l'apprécient » (Lallemand, 2016, p.7) car « plus il y a de chauffeurs et d'usagers, moins le temps d'attente est grand, tant pour les usagers que pour les chauffeurs » (*Ibidem.*).

La CS7 (la marque Uber) représente aussi une force incontestable à laquelle participent les autres capacités stratégiques. C'est le développement et l'entretien d'une marque forte, dirigée les chauffeurs et vers le client qui explique en partie le succès de la start-up : « les clients sont les principaux ambassadeurs de la marque. Pour Uber, nul besoin de grandes campagnes publicitaires avec des célébrités, la clé c'est la qualité du service » (Moreau, 2014). Ainsi, sur l'axe de la *strategic importance*, cette CS est notée 9 et sur l'axe de la *relative strenght*, elle est notée 7,5.

La CS8 (le développement rapide d'Uber dans son adaptation constante aux différents environnements) permet à Uber de vite conquérir le marché du transport de personnes. Stratégiquement, il s'agit donc d'une force. Toutefois, sa force est relative et superflue par le fait que le législateur peut contrer cette évolution rapide et disruptive. Comme nous l'avons vu,

L'un des plus grands problèmes auquel Uber est confronté en ce moment est l'amoncellement de poursuites intentées par les gouvernements locaux, les compagnies

de taxi et d'autres parties liées. Traditionnellement, les compagnies de taxi sont fortement réglementées par la ville et doivent payer des taxes locales pour l'utilisation des routes et d'autres aménagements. Uber a réussi à contourner ces réglementations en instituant son modèle d'affaires innovant, agissant en tant que tierce partie. Cela a soulevé plusieurs problèmes que l'entreprise doit maintenant résoudre (Foo et al., 2013. [Notre traduction]).

Le cas de l'interdiction d'UberPop est révélateur de ce point de vue. Pour ces raisons, sur l'axe de la *relative strenght*, elle est notée 5 et sur l'axe de la *strategic importance*, elle est notée 8.

Discussions et conclusion

Notre parcours d'analyse nous a permis de dégager huit capacités stratégiques d'Uber qui contribuent à expliquer le succès de la start-up. Ce qu'a révélé notre travail avec la structure VRIN c'est qu'Uber présente principalement des ressources et compétences qui offrent à Uber des avantages concurrentiels temporaires. Effectivement, six capacités stratégiques sur huit se trouvent dans ce cas. Seul deux capacités stratégiques présentent une durabilité. Cette constatation doit nous poser question car la start-up ne semble pas être en difficulté. Ainsi, ce sont les outils d'analyse eux-mêmes qui demandent à être interrogés.

Notre analyse de ces capacités stratégiques à travers la matrice de Grant nous montre que celles-ci sont des forces pour Uber et qu'elles participent à son succès. Effectivement, aucune de nos capacités stratégiques se retrouve dans la *Zone of Irrelevance*, ni dans les *Key Weaknesses*. La grande majorité de celles-ci se trouvent en réalité dans les *Key Strengths*. Toutefois, ce modèle aussi n'est pas à l'abri des critiques, tout comme les modèles qui nous ont permis de trouver les ressources et compétences d'Uber. Et cela est logique : c'est ce qui fait que l'ubérisation est appelée « disruptive » : un *business model* est appelé disruptif « quand il remet en cause significativement la pertinence, la légitimité et la viabilité de modèles déjà établis » (Diridollou et al., 2016, p.14). C'est ce que nous allons aborder à présent.

⌘ Concernant précisément la matrice de Grant, celle-ci « a initialement été créée pour les environnements d'entreprises traditionnelles » (Rashidirad et al., 2015, p. 2-3. [Notre traduction]). Dans le cadre des business qui reposent sur les technologies impliquant les plateformes, leurs atouts « peuvent être aisément copiés et adoptés par les concurrents et ne peuvent pas être considérés comme des plus-values à long terme pour les entreprises » (*Idem.*, p. 5. [Notre traduction]). Dans ce contexte, le dynamisme des capacités stratégiques est fondamental. Or, « le focus de Grant sur les capacités en lien avec l'avantage compétitif souligne l'importance attachée aux ressources et compétences 'statiques' qui ne sont appropriées que pour un environnement commercial plutôt stable et prévisible » (*Idem.*, p. 9. [Notre traduction]). Ce caractère statique de la matrice de Grant ne prend aussi pas en compte les relations dynamiques qui existent entre les différentes ressources et compétences en les présentant comme étant des entités fermées sur elles-mêmes. Or dans un environnement

technologique, cette interrelation est fondamentale. Nous l'avons, par exemple, constaté dans le contrôle qu'a Uber de ses chauffeurs via les algorithmes ou encore en lien avec le service de notation proposé aux clients.

✘ Ce caractère statique de la matrice de Grant se retrouve dans d'autres outils utilisés. Effectivement, mis-à-part le benchmarking, qui doit « être un processus permanent, permettant une réévaluation constante des objectifs, pour le maintien de la supériorité » (Camp, 1993, p.32), les modèles comme la chaîne de valeur de Porter, par exemple, ne donnent une vision qu'à un moment donné dans un environnement donné. Elle ne prend pas en compte le caractère dynamique des capacités théorisé par David Teece que nous avons exposé dans le premier chapitre. Cela est problématique avec Uber car la start-up se développe précisément très rapidement, c'est le propre du modèle disruptif qui doit s'adapter constamment au différentes actions visant à le réglementer. Ainsi, chez Porter, « l'environnement économique est supposé être *stable* [...] » (Amesse et al., 2006, p.7). Or, dans des contextes d'innovation, les organisations

Ne traitent pas simplement l'information de l'extérieur afin de résoudre les problèmes existants et s'adapter à un environnement changeant. Elles créent réellement de nouvelles connaissances et informations de l'intérieur, afin de redéfinir les problèmes et les solutions et leurs processus, dans le but de recréer l'environnement (Nonaka et Takeuchi, cités dans : *Idem.*, p.5. [Notre traduction]).

✘ Le lien contractuel entre Uber et les chauffeurs est aussi un élément que les modèles ne prennent pas en compte, ce phénomène étant totalement nouveau. Effectivement, dans le cas d'Uber, comme nous l'avons vu, les chauffeurs ne sont pas employés, ils sont indépendants. Uber travaille donc en grande majorité en sous-traitant. Se pose ici la question du modèle de la chaîne de valeur dans la représentation de ce phénomène. Si on prend le concept de filière et on l'applique au modèle, on constate que la chaîne de valeur des chauffeurs dépend presque intégralement de celle d'Uber : que ce soit au niveau de la commercialisation, le développement technologique, la gestion des ressources humaines, l'infrastructure ou encore les services, c'est Uber qui dicte sa loi. Cela reflète bien la difficulté d'adapter ce modèle à l'ubérisation. Les seuls points qui sont à la charge du chauffeur dans sa chaîne de valeur sont les approvisionnements et (l'achat de sa voiture) et la production (qui concerne l'entretien de sa voiture). Autant dire que ce contexte est fortement défavorable aux chauffeurs. Cette utilisation de ces derniers va aussi contre le fait « qu'il est préférable d'établir des relations pérennes, généralement beaucoup plus génératrices de confiance, plutôt que de recourir à des

fournisseurs ponctuels en fonction des besoins immédiats » (Johnson et al., 2017, p.131).
Uber peut pourtant se le permettre car il utilise des ressources ordinaires.

☒ Dans le cas de la start-up, ce qui fait sa compétitivité, c'est l'utilisation de ressources ordinaires, comme les chauffeurs, par exemple. C'est un facteur qui n'est pas pris en compte dans les modèles analysés. Cela explique pourquoi le modèle VRIN présente un grand nombre d'avantages temporaires mais que pourtant, Uber prospère. Effectivement,

L'approche par les ressources postule que, pour atteindre des résultats extraordinaires, il faut détenir des ressources et des compétences distinctives. [...] A côté de l'approche orthodoxe des ressources et compétences distinctives, qu'il faut acquérir, protéger et préserver, il existe [...] des stratégies construites à partir de ressources ordinaires, par nature moins coûteuses, moins convoitées et plus facilement accessibles (*Idem.*, p.145).

Cela nous amène à une autre critique portant sur la chaîne de valeur liée à l'externalisation.

☒ Au sein de cette chaîne, la question de faire ou faire faire, c'est-à-dire de l'externalisation, est cruciale :

Plus une organisation externalise sa chaîne de valeur, plus sa capacité à influencer la performance de celles qui la suivent ou la précédente dans la filière peut constituer une compétence déterminante, qui joue un rôle déterminant dans la construction de l'avantage concurrentiel (*Idem.*, p.131).

Dans le modèle de la filière, Uber externalise sa main d'œuvre-chauffeurs mais les contrôle dans un rapport de type salarial (algorithmes, primes, désactivations, notations...). Il est donc important de garder à l'esprit la vision sous-jacente à l'organisation : Porter lui-même souligne que « tout effort visant à comprendre le succès doit reposer sur une théorie sous-jacente de l'entreprise, ainsi qu'une théorie de la stratégie associée » (Porter cité dans : Amesse et al., 2006, p.5). Or dans le cas d'Uber, l'externalisation est presque totale : « c'est l'entreprise comme en tant que page web, au sein de laquelle la "firme" est un ensemble d'appels de ressources qui sont ensuite assemblés en une performance » (Davis, 2016, p.513. [Notre traduction]). La chaîne de valeur de Porter ne prend pas en compte un tel point d'externalisation.

☒ Dans le cas d'Uber, on se rend compte que la perspective fondée sur les ressources et les compétences pourrait être complétée et enrichie par la théorie fondée sur la connaissance afin d'atteindre une meilleure compréhension de son fonctionnement. Effectivement, « la théorie de la connaissance se propose d'introduire une nouvelle vision de la firme [...] fondée sur

l'idée que celle-ci se définit par sa capacité à intégrer et coordonner les connaissances et à en créer de nouvelles » (Prévot et al., 2010, p.93). Elle repose sur deux postulats :

La firme existe parce qu'elle permet la création d'une communauté sociale plus efficace que le marché dans la combinaison de connaissance permettant l'organisation de tâches productives ; et les frontières de la firme sont déterminées par le niveau d'efficacité dans la coordination des connaissances [...] » (*Ibidem.*).

Si la notion de *core competence* fait partie de la théorie fondée sur la connaissance, il nous semble qu'elle doit être revue dans le cas d'Uber. Effectivement, les chauffeurs ne participent pas à celle-ci, mais la subissent plutôt. Effectivement, leur situation ne correspond au fait que les *core competences* « représentent l'apprentissage collectif au sein de l'organisation [...] » (Prahalad et Hamel, 1990, p.81), ni au fait que la *core competence* soit fondamentalement de la communication (*Ibidem.*).

Au niveau de la pratique, pour les chauffeurs, il est intéressant de se rendre compte, à travers la non adéquation des outils à la pratique, que leur statut d'indépendant les asservi en réalité à la start-up. C'est ce que l'on constate quand on effectue une analyse de leur chaîne de valeur. De plus, sous de multiples aspects, ces outils de diagnostic ne prennent pas en compte l'humain et son ressenti. Les capacités stratégiques observées dans notre travail présentent toutes des désavantages pour les chauffeurs. Ainsi,

Devant travailler comme auto-entrepreneur ou travailleur indépendant, le chauffeur Uber ne bénéficie pas de salaire fixe. [...] Dans le cas d'Uber, nous sommes en présence d'un entrepreneuriat subi. En effet, le cœur du modèle d'affaires d'Uber consiste en une complète destruction de la relation salariale, pour se soustraire à toutes les contraintes qu'elle implique pour l'employeur, tout en tirant pleinement parti de la relation d'autorité et de subordination qui en constitue l'essence (Balthasar, 2017, p.50).

De plus,

C'est Uber qui fixe les règles : tarifs, mêmes horaires et pour faire un minimum de chiffre. Je dois travailler de 40 à 50 heures par semaine pour à peine gagner le revenu minimum. Pour ce qui est du coût de l'assurance et de l'entretien de mon véhicule, là, Uber ne bouge pas le petit doigt ! Je suis salarié quand ça les arrange, indépendant quand ça les arrange ! Et toujours perdant... (*Ibidem.*).

En ce qui concerne la personnalisation du service, il n'est pas favorable aux chauffeurs : le système d'évaluation d'Uber peut exiger de ceux-ci, « qu'ils s'engagent dans ce que l'on appelle un "travail émotionnel", ou un travail d'établissement de "micro-relations qui font que les clients se sentent bien" » (Rogers, 2015, p.97. [Notre traduction]).

En ce qui concerne les managers d'Uber, notre travail a démontré qu'il serait intéressant qu'ils développent des nouveaux outils ou qu'ils perfectionnent les outils que nous avons utilisés pour qu'ils correspondent mieux au phénomène de l'uberisation.

Finalement, ce ne sont pas seulement les outils d'analyse qui doivent être revus : les pouvoirs publics doivent se mobiliser et revoir leurs leviers d'action face à Uber en particulier et l'ubérisation en général afin de s'adapter aux transformations qu'elle implique. On songe notamment à l'adaptation des statuts des travailleurs à ce nouveau contexte afin qu'ils ne restent pas dans la fragile position que leur travail leur impose. Car si « nous sommes habitués de parler d'un monde avec des "organisations" et des "employés", ce temps arrive à sa fin. Nos catégories qui servent à appréhender le monde ne coïncident plus avec le monde que l'on rencontre aujourd'hui » (Davis, 2016, p.514. [Notre traduction]).

L'élaboration de ce travail nous a permis de développer un certain nombre de compétences. Effectivement, nous n'avions jamais eu l'occasion de rédiger un travail de recherche aussi long et cela nous a appris énormément. Ainsi, nous avons appris à organiser nos idées dans une structure cohérente et intelligible. A partir d'une multitude de sources disparates nous avons dû organiser des idées, des lignes directrices.

De plus, nous avons appris à effectuer une recherche dans un esprit critique. C'est une compétence que nous n'avions pas réellement eu l'occasion de développer. Face aux différents outils stratégiques, il a donc fallu mobiliser constamment notre esprit critique en cherchant les défauts qu'ils présentent lorsqu'on aborde Uber.

Si nous avions eu plus de temps, nous aurions pu développer des solutions aux différents manquements constatés dans les outils d'analyse que nous avons abordé. On aurait aussi pu analyser la question de l'innovation en lien avec la rupture, plus précisément chercher à expliquer « comment une entreprise crée une stratégie de rupture » (Métais et al., 2009, p.148). Car c'est bien ce qu'Uber a effectué. Cette réflexion est d'autant plus intéressante qu'elle ne se base pas uniquement sur un angle économique, mais aussi idéologique. Comme le soulignent Métais, Dauchy et Hourquet, « il existe en effet des idées et des croyances qui constituent autant de mythes concernant la manière d'être performant et reconnu dans une industrie » (*Idem.*, p.152).

Ces différents éléments qui demanderaient à être approfondis prouvent qu'il y a encore beaucoup questions qui demandent à être creusées afin de créer une dynamique théorique et analytique qui soit en phase avec les transformations que notre société est en train de vivre.

Bibliographie

Ouvrages

Barney, J.B. (2007), *Gaining and sustaining competitive advantage*, 3ème édition, New Jersey :Pearson Education.

Belleflamme, P. (2017), « Les plateformes de l'économie collaborative : fonctionnement et enjeux », InDecrop, A. (dir.), *La consommation collaborative. Enjeux et défis de la nouvelle société de partage*, Namur : De Boek, pp. 1-16.

Camp, R.C. (1993), *Le benchmarking : pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents*, Paris : Editions d'organisation.

Degryse, C. (2016), *Les impacts sociaux de la digitalisation de l'économie*, Bruxelles : Etui.

Grant, R.M. (2016), *Contemporary strategy analysis*, 9ème édition, West Sussex : Wiley.

Hall, V.J. et Krueger, A.B. (2016), *An analysis of the labor market for Uber's driver-partners in the United States*, Cambridge : National Bureau of economic research.

Jacquet, D. et Leclercq, G. (2016), *Ubérisation un ennemi qui vous veut du bien ?*, Malakoff : Dunod.

Johnson, G. et al. (2017), *Stratégie*, Montreuil : Pearson.

Lallemand, N. (2016), *L'économie collaborative et l'économie de plateforme pour construire une société plus juste*, Etat de la question, Institut Emile Vandervelde, Bruxelles : Fédération Wallonie-Bruxelles.

Porter, M. (1986), *L'Avantage Concurrentiel*, Paris : InterEditions.

Prahalad, C.K. et Hamel, G. (2003), « The Core Competence of the Corporation », in Foss, J. (dir.), *Firms, and Strategies: A Reader in the Resource-based Perspective*, New York : Oxford University Press Inc., pp. 235-256.

Schwerer, Ch.-A., et Bouzou, N. (2016), *Uber : une innovation au service de la croissance*, Paris : Asterès.

Yin, R.K. (2003), *Case Study Research. Design and Methods*, 3e édition, California : Sage Publications.

Communications et Document de travail

Amesse, F. et al. (2006), *Ressources, compétences et stratégie de la firme : Une discussion de l'opposition entre la vision Porterienne et la vision fondée sur les compétences*, Document de travail 5-2006, Strasbourg, Bureau d'économie théorique et appliquée, Université Louis Pasteur.

St-Pierre, J. et al. (2002), *Les effets de l'adoption du benchmarking et des pratiques exemplaires sur la performance des PME*, 6^o Congrès international francophone sur la PME, Montréal, Oct 2002.

Tywoniak, S.A. (1997), *Le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique*, communication au sixième colloque de l'AIMS, Actes volume 2, pp. 467-484, Montréal, 25 au 27 juin 1997.

Articles

Acquier, A. (2017), « Retour vers le futur ? Le capitalisme de plateforme ou le retour du 'domestic system' », *Le Libellio d'AEGIS*, 13, 1, pp. 87-100.

Ambrosini, V. et Bowman, C. (2009), « What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management ? », *International Journal of Management Review*, 11, 1, pp. 29-49.

Davis, G.F. (2016), « What Might Replace the Modern Corporation ? Uberization and the Web Page Enterprise », *Seattle University Law Review*, 39, 2, pp. 501-515.

Diridollou, C. et al. (2016), « Légitimité des business models disruptifs : le cas Uber », *La Revue des Sciences de Gestion*, 281-282, 5, pp. 11-21.

Dumoulin, R. et Martin, A. (2003), « L'externalisation de la R&D : une approche exploratoire », *Revue française de gestion*, 143, 2, pp.55-66.

Justin, J. et al. (2009), « Où se crée la valeur ? Une application de l'analyse de Porter aux filières du végétal spécialisé », *Management & Avenir*, 28, 8, pp. 177-195.

Kavadias, S. et al. (2016), « The transformative business model », *Harvard Business Review*, October 2016, pp. 1-7.

Leighton, P. (2016), « Professional self-employment, new power and the sharing economy : Some cautionary tales from Uber », *Journal of Management and Organization ; Lyndfield*, 22, 6, pp. 859-874.

Mesnard, X. et Tarondeau, J. (2003), « Utiliser l'audit par benchmarking pour améliorer les performances », *Revue française de gestion*, 147, 6, pp. 247-258.

Métais, E. et al. (2009), « Les leviers de la déconstruction stratégique: Le cas Logan », *Revue française de gestion*, 197, 7, pp. 147-162.

Prahalad, C.K. et Hamel, G. (1990), « The Core Competence of the Corporation », *Harvard Business Review*, mai-juin 1990, pp. 79-90.

Prévoit, F., Brulhart, B. et Guieu, G. (2010), « Perspectives fondées sur les ressources. Proposition de synthèse », *Revue française de gestion*, 5, 204, pp. 87-103.

Rogers, B. (2015), « The Social Costs of Uber », *University of Chicago Law Review Dialogue*, 82, 1, pp. 85-102.

Talaja, A. (2012), « Testing VRIN framework :ressource value and rareness as sources of competitive advantage and above average performance », *Management*, 17, 2, pp. 51-64.

Travail universitaire

Balthasar, M. (2017), *Comment le droit du travail belge pourrait-il s'adapter face à une entreprise d'économie collaborative disruptive ? Analyse de cas : Uber*, Mémoire, Faculté des Sciences Sociales, Université de Liège.

Sources internet

RTBF (2017), « Uber pourrait disparaître d'ici cinq ans... à moins de doubler ses prix », *Site rtbf.be*, [En ligne]. https://www.rtbf.be/info/economie/detail_uber-pourrait-disparaitre-d-ici-5-ans-a-moins-de-doubler-ses-prix?id=9779826 (consulté le 18 avril 2018).

Bloch, R. (2017), « Le japonais Softbank devient actionnaire de référence chez Uber », *Site LesEchos.fr*, [En ligne]. https://www.lesechos.fr/28/12/2017/lesechos.fr/0301081667165_le-japonais-softbank-devient-actionnaire-de-reference-d-uber.htm#8eVepqwQ6yhqjI2W.99(consulté le 15 avril 2018).

Boukeroui, L. (2017), « Uber illimité, offre créatrice de valeur ou fausse bonne idée ? », *Site transportshaker-wavestone.com*, [En ligne]. <https://www.transportshaker-wavestone.com/uber-illimite-offre-creatrice-de-valeur-fausse-bonne-idee/> (consulté le 18 avril 2018).

Bourbon, J.-C. (2014), « Uber, un concept né à Paris et développé dans la Silicon Valley », *Site la-croix.com*, [En ligne].<https://www.la-croix.com/Actualite/Economie-Entreprises/Economie/Uber-un-concept-ne-a-Paris-et-developpe-dans-la-Silicon-Valley-2014-12-15-1253962> (consulté le 10 avril 2018).

Foo et al. (2013), « Uber Company Study », *Site Slideshare.net*, [Enligne]. https://www.slideshare.net/MichaelReed11/uber-analysis-mgmt-180?next_slideshow=1 (consulté le 19 avril 2018).

Hausman, A. (2013), « Uber: a great startup business, but can it survive ? », *Site Capitalistcreations.com*, [En ligne]. <http://capitalistcreations.com/uber-a-great-startup-business-but-can-it-survive/> (consulté le 18 avril 2018).

Martinez, G. (2018), « Uber perd (encore) beaucoup d'argent, mais les chiffres s'améliorent », *Site europe1.fr*, [En ligne]. <http://www.europe1.fr/technologies/uber-perd-encore-beaucoup-dargent-mais-les-chiffres-samelioent-3575246>(consulté le 15 avril 2018).

Moreau, M. (2014), « Uber : décryptage d'un succès marketing », *Site matthias-moreau.com*, [En ligne]. <http://www.matthias-moreau.com/2014/12/uber-decryptage-dun-succes-marketing/> (consulté le 19 avril 2018).

Padoan, B. (2017), « Uber veut faire plaisir à ses chauffeurs belges », *Site Lesoir.be*, [En ligne]. <http://www.lesoir.be/123027/article/2017-11-07/uber-veut-faire-plaisir-ses-chauffeurs-belges> (consulté le 10 avril 2018).

Rashidirad, M. et al. (2015), « The applicability of Grant's framework in the dynamic digital age: a review and agenda for future research », *European Business Review*, 27, 6, *Site eprints.brighton.ac.uk*, [En ligne]. <http://eprints.brighton.ac.uk/14269/1/2015%20Rashidirad%20The%20applicability%20of%20Grants%20framework.pdf> (consulté le 12 avril 2018).

Sheiber, N. (2017), « How Uber Uses Psychological Tricks to Push Its Driver's Button », *Site The New York Times*, [En ligne]. <https://www.nytimes.com/interactive/2017/04/02/technology/uber-drivers-psychological-tricks.html> (consulté le 13 avril 2018).

Uber (2017), « Les avantages du modèle économique Uber », *Site blancardepedago.com*, [En ligne]. <http://blancardepedago.com/uber/2017/12/17/les-avantages-du-modele-economique-uber/>(consulté le 13 avril 2018).

Sites internet

Site internet Crunchbase.

<https://www.crunchbase.com/organization/uber#section-locked-charts> (consulté le 5 mai 2018).

Site internet d'Uber.

<https://www.uber.com/fr-BE/our-story/> (consulté le 6 mai 2018).

Partie 2 : Politiques de l'emploi

L'ubérisation et la création d'emplois. Analyse du cas Uber.

Introduction

La première révolution industrielle, dont les principales inventions ont eu lieu entre 1750 et 1830, a vu la création, par exemple, des machines à vapeur, des filatures et des chemins de fer. La seconde révolution a été la plus importante, avec ses trois inventions majeures que sont l'électricité, le moteur à combustion ainsi que l'eau courante et ceci, dans un intervalle de temps relativement court (de 1870 à 1900). Comme l'explique Gordon (2012), ces deux premières révolutions ont mis environ cent ans pour voir leurs effets entièrement percoler à travers l'ensemble de l'économie. Par contre, après à peine huit années, la troisième révolution, celle de l'informatique et d'internet qui a commencé vers 1960 et a atteint son apogée à la fin des années 1990, a vu son impact sur la productivité drastiquement chuter. Ceci s'explique, selon lui, par le fait que l'innovation s'est concentrée à partir des années 2000 dans le secteur du divertissement et de la communication, notamment via le développement d'appareils plus petits et plus « intelligents » mais qui ont un impact faible sur la productivité du travail.

Depuis quelques années, cette troisième révolution connaît cependant un nouvel élan grâce aux nouvelles formes d'utilisation qui en sont faites. En effet, de nouveaux business modèles se sont développés au sein desquels la technologie crée un pont entre le consommateur et le prestataire de services ou le producteur de biens traditionnels. Uber, avec sa plateforme technologique de mise en relation du client et du chauffeur, en est l'exemple par excellence. Ce nouveau type d'acteurs apporte une véritable disruption dans le fonctionnement des marchés, en particulier celui de l'emploi. Ce n'est d'ailleurs pas anecdotique que l'on parle aujourd'hui d' « ubérisation » de l'économie.

Le débat sur les opportunités et les menaces pour l'emploi que représente la digitalisation de l'économie en général, et l'ubérisation en particulier, fait actuellement rage. Nous tenterons d'y apporter notre contribution en répondant à la question de recherche suivante :

Dans quelle mesure l'ubérisation est-elle un facteur de création d'emplois ? Analyse du cas Uber.

Comme nous le verrons, la réponse, d'une part, n'est pas évidente car les chiffres ne sont pas univoques et, d'autre part, doit être nuancée car elle diffère selon les points de vue adoptés.

En effet, la crispation de ceux-ci intervient principalement autour de deux questions :

- Les nouveaux acteurs tels qu'Uber introduisent-ils une concurrence déloyale par rapport aux acteurs traditionnellement implantés sur le marché ?

En corolaire de cette question on retrouve celle du statut des prestataires de services travaillant via les plateformes, soit, dans notre cas, les chauffeurs Uber. En effet, l'économie de plateforme a comme particularité, notamment, de n'agir qu'en tant qu'intermédiaire entre le client et le prestataire. Ce dernier opère donc en son nom propre, sous un statut d'indépendant. Ceci bouleverse les relations de travail conventionnelles qui s'appuient sur le salariat. Cela amène notre seconde question cristallisant cette crispation susmentionnée :

- Comment les pouvoirs publics peuvent-ils accompagner, notamment en matière de politiques de l'emploi, les changements induits par la digitalisation, et l'ubérisation en particulier ?

Cette question contient des enjeux et défis majeurs pour les pouvoirs publics. L'ampleur du phénomène qu'est l'ubérisation et ses conséquences importantes sur l'emploi nécessitent que les pouvoirs publics apportent rapidement des réponses. Il s'agit là d'un exercice périlleux dans la mesure où il ne peut être question de freiner l'innovation en marche, mais où les dommages collatéraux doivent également être réduits à leur strict minimum.

Dans un premier temps, nous dresserons un état des lieux où nous commencerons tout d'abord par circonscrire l'expression « ubérisation ». En effet, de nombreux termes sont couramment utilisés de manière parfois interchangeable pour s'y référer, sans tenir compte des nuances qui les entourent. On retrouve ainsi pêle-mêle : économie numérique, économie collaborative, économie de la fonctionnalité, économie circulaire, économie du partage, économie du don, économie de pair-à-pair, économie coopérative, économie de plateforme et enfin, ubérisation. Nous proposerons pour chacune de ces expressions une définition. Ensuite, nous tenterons, à partir de la littérature, de quantifier l'impact de la digitalisation de l'économie sur l'emploi. Deux effets opposés sont ici à l'œuvre : d'une part, le phénomène d'éviction par lequel les nouvelles technologies permettent de supplanter certaines tâches réalisées par les employés, et d'autre part, l'effet de productivité de la digitalisation qui permet une augmentation de la

demande de travail, souvent orientée vers de nouvelles activités ou tâches. Enfin, nous nous pencherons sur l'état de la situation sur le marché de l'emploi en Belgique, et particulièrement dans la Région de Bruxelles-Capitale, avec une attention spéciale pour la situation des jeunes. Dans le deuxième chapitre, nous investiguerons le cas spécifique du service que propose Uber. Via ce service, la plateforme met en relation des clients et des chauffeurs. Après une brève présentation de la start-up, nous mettrons en avant les principales caractéristiques des chauffeurs Uber afin de cerner leur profil-type. Ensuite, nous détaillerons la réglementation spécifique de la réglementation d'Uber à Bruxelles, la start-up se trouvant dans la catégorie « location de voitures avec chauffeurs ». Enfin, nous laisserons la parole aux différentes parties prenantes – pouvoirs publics, représentants des chauffeurs de taxis, représentants des chauffeurs Uber, direction de l'entreprise Uber – afin de confronter leurs points de vue.

Notre conclusion proposera une analyse de l'impact de l'ubérisation sur les politiques de l'emploi. Celles-ci sont à prendre dans le sens large dans la mesure où nous examinerons les politiques de stimulation de l'offre et de la demande d'emploi mais également les changements des conditions de travail et de la qualité de l'emploi qui pourraient aller de pair avec l'ubérisation.

Chapitre 1 : « Ubérisation » et emploi

Ce premier chapitre dresse le cadre dans lequel cette recherche se développe. Nous commencerons par définir les différents concepts liés à la digitalisation de l'économie. Ensuite, l'impact – potentiel - de celle-ci sur l'emploi sera examiné sur base de la littérature scientifique. Enfin, l'état de la situation du marché de l'emploi belge, en particulier bruxellois, nous permettra d'identifier d'éventuelles tendances qui seraient ou pourraient être liées à l'ubérisation, notamment chez les jeunes.

Avant toute chose, il n'est pas inutile de rappeler ce que recouvre la notion d' « emploi ». Pour ce faire, nous reprenons la définition qu'en donne l'Institut national de la statistique et des études économiques (Insee – France) : « les personnes employées au sens du BIT [Bureau International du Travail] sont celles ayant travaillé pendant une durée quelconque, ne serait-ce qu'une heure, au cours d'une semaine dite de référence »⁴. Les données, au niveau européen, sont récoltées via l'Enquête sur les Forces de Travail (EFT). En Belgique, cette enquête est effectuée par Statbel, l'office national des statistiques. Voici ce que Statbel explique à propos de l'EFT :

Son but principal est de classer la population en âge de travailler (15 ans et plus) en trois groupes (personnes occupées, chômeurs et inactifs), et de fournir des données descriptives et explicatives sur chacune de ces catégories. [...] Le but est d'obtenir des informations comparables au niveau européen notamment pour ce qui concerne les taux d'emploi et de chômage au sens des définitions du Bureau international du Travail (BIT), mais également de collecter et de diffuser des données non disponibles par ailleurs. Il s'agit par exemple de la mobilité des travailleurs, des motifs du temps partiel, des différentes formes de travail à temps partiel, de la profession, du niveau d'éducation de la population en âge de travailler...⁵

Nous reviendrons sur ces données dans la suite de ce chapitre. Passons à présent aux définitions des concepts et clarifications sémantiques.

1.1. Définitions

La littérature très abondante concernant la digitalisation de l'économie ne présente pas de définition uniforme de l'économie numérique. Cela est certainement dû au fait que celle-ci ne

⁴Site internet : <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1159>

⁵Site internet : <https://statbel.fgov.be/fr/themes/emploi-formation/marche-du-travail/emploi-et-chomage>

se limite pas à un seul secteur d'activité en particulier et qu'elle englobe des concepts très différents.

De manière générale, nous pouvons reprendre la définition du *Australian Bureau of Statistics* selon lequel l'**économie numérique** est

Le réseau mondial des activités économiques et sociales qui sont activées par des plateformes telles que les réseaux Internet, mobiles et de capteurs, y compris le commerce électronique. Activées également par les efforts pour atteindre l'efficacité et la productivité dans les processus de production, les stocks et la gestion des connaissances (BSI Economics, 2015 [Notre traduction])⁶.

Au sein de l'économie numérique, d'autres termes, faisant chacun référence à des types particuliers d'économie, sont également apparus ces dernières années. Ainsi, on parle maintenant d'économie collaborative, d'économie de la fonctionnalité ou circulaire, d'économie du don, ou encore d'économie de pair-à-pair. Ces différentes expressions ont été définies par Lambrecht (2016), cité par le Conseil Central de l'Economie (CCE, 2017) ; nous les reprenons ci-dessous.

Selon la plateforme de l'engagement RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) et du développement durable,

L'économie **collaborative** repose sur la mutualisation et sur l'échange de services, de ressources, de biens, de temps, de savoirs et de compétences. Elle privilégie des relations et une organisation horizontale, d'égal à égal, plutôt que verticales et hiérarchisées. Outre les considérations économiques (modération des dépenses, limitation, voire suppression des intermédiaires), elle s'appuie principalement sur des valeurs de lien social et d'écologie et valorise l'usage au détriment de la possession⁷.

L'**économie de la fonctionnalité**, souvent reliée à la notion d'**économie circulaire**, a pour objectif économique « de créer une valeur d'usage la plus élevée possible pendant le plus longtemps possible, tout en consommant le moins de ressources matérielles et d'énergie possible » (CCE, 2017, p. 49).

L'**économie du don** vise à « promouvoir une sphère économique fondée sur un lien de réciprocité différé, qui renouerait avec une qualité de contact humain ou une authenticité dans le lien social, qui ferait défaut dans les transactions marchandes traditionnelles » (*Ibidem.*).

L'**économie de pair à pair** ou **économie coopérative** vise à « promouvoir un modèle dans lequel la production est organisée par la libre coopération entre égaux » (*Ibidem.*).

⁶L'*Australian Bureau of Statistics* cité par BSI Economics, cercle de réflexion sur l'économie et la finance créé en 2012 et composé de plus de soixante économistes issus de nombreux pays évoluant dans des structures publiques, institutionnelles ou privées. Site internet : <http://www.bsi-economics.org/images/Econumerique.pdf>.

⁷Site internet : <https://e-rse.net/definitions/economie-collaborative-definition-exemples-enjeux-et-chiffres/#gs.WTOUAm8>

En réalité, tous ces modèles économiques existaient déjà, mais ils ont été dynamisés par la diffusion généralisée des technologies de l'information et de la communication. La nouveauté dans ce que l'on nomme *économie collaborative* ou *économie de plateformes collaboratives* réside dans le fait que des pratiques existantes (comme le covoiturage, par exemple) sont maintenant coordonnées par des plateformes numériques. Afin de se situer véritablement dans l'économie de plateforme collaborative, il faut que les conditions suivantes soient réunies (CCE, 2017) :

- Il faut une plateforme numérique. Selon la Commission européenne (2016),
Les plateformes en ligne partagent quelques caractéristiques importantes et bien spécifiques. En particulier : elles permettent de créer et de façonner de nouveaux marchés, de remettre en cause les marchés traditionnels et d'organiser de nouvelles formes de participation ou d'exercer une activité sur la base de la collecte, du traitement et de la mise en forme de gros volumes de données; elles fonctionnent sur des marchés multifaces mais avec des degrés variables de contrôle sur les interactions entre groupes d'utilisateurs; elles bénéficient d'un effet de réseau en vertu duquel, globalement, la valeur des services augmente en fonction du nombre d'utilisateurs; elles font souvent appel aux technologies de l'information et des communications pour atteindre instantanément et facilement leurs utilisateurs; elles jouent un rôle essentiel dans la création de valeur numérique, notamment en acquérant une valeur significative (y compris par l'accumulation de données), en facilitant de nouveaux projets d'entreprise et en créant de nouvelles dépendances stratégiques. Les utilisateurs collaborent au fonctionnement du service (Commission européenne, 2016, pp. 2-3).
- La plateforme numérique est matérialisée par une application internet et procède à une intermédiation, sans qu'il y ait un transfert du droit de propriété. L'intermédiation agit à deux niveaux : d'une part, elle fait le pont entre le consommateur final et le prestataire de services. D'autre part, elle centralise les paiements versés par les utilisateurs finaux pour le service obtenu et elle redistribue aux travailleurs de la plateforme le revenu généré par leurs activités.
- Les prestations délivrées dans le cadre des plateformes collaboratives sont rétribuées et présentent une certaine régularité.
- Une commission est prélevée par la plateforme numérique pour l'utilisation de l'application internet, laquelle poursuit un but de lucre.

Le terme d'«**ubérisation**» est entré dans l'édition 2017 du Petit Larousse. La définition qui y est donnée est la suivante : « remise en cause du modèle économique d'une entreprise ou d'un secteur d'activité par l'arrivée d'un nouvel acteur proposant les mêmes services à des prix

moindres⁸ ». Le Petit Robert préfère le mot « **ubériser** », qui est défini comme suit, « déstabiliser et transformer avec un modèle économique innovant tirant parti des nouvelles technologies⁹ ». Selon les termes de Strowel et Vergote (2016), l'ubérisation est « l'utilisation des nouvelles technologies par un nouvel intermédiaire (l'opérateur de plateforme), pour capturer une partie de la chaîne de valeur au détriment des intermédiaires traditionnels » (Strowel et Vergote, 2016, p.2).

Passons à présent à l'impact du cadre général de l'ubérisation - la digitalisation - sur l'emploi.

1.2. Impact de la digitalisation sur l'emploi

La digitalisation représente, comme les autres formes d'innovation, un moteur pour une croissance économique durable. À cet égard, le concept de « destruction créatrice », popularisé par Schumpeter, est souvent cité. Il s'agit d'un processus par lequel l'innovation détruit les structures établies et moins efficaces, mettant ainsi à disposition des ressources qui peuvent être utilisés ailleurs.

La destruction créatrice peut aussi être associée à un processus de destruction et de création d'emplois. Dans le cas de l'innovation technologique, deux effets s'opposent au niveau macro-économique (Petropoulos, 2017). D'une part, certaines technologies prennent le relais de l'homme. On appelle cela l'effet d'éviction. D'autre part, il y a un effet de productivité par lequel, grâce à la numérisation, la demande de main-d'œuvre augmente dans les autres activités, souvent complètement nouvelles, ou d'autres types d'emplois.

Dans les secteurs où l'impact de la digitalisation est le plus visible (par exemple, dans ceux qualifiés de « hautement technologiques ») on constate que la croissance de l'emploi a été, durant les quinze dernières années, plus forte qu'en moyenne (Goos et al., 2015). La digitalisation facilite également l'accès à l'entrepreneuriat et crée donc via ce biais des possibilités d'emploi. La numérisation est aussi bénéfique pour la qualité du travail, par exemple grâce au fait que des tâches lourdes, dangereuses ou répétitives sont pris en charge par des machines ou des robots ; les travailleurs ont alors la possibilité de se développer dans

⁸Site internet : <https://www.uberisation.org/fr/content/blog/quand-le-mot-ub%C3%A9riser-fait-son-apparition-dans-le-dictionnaire>.

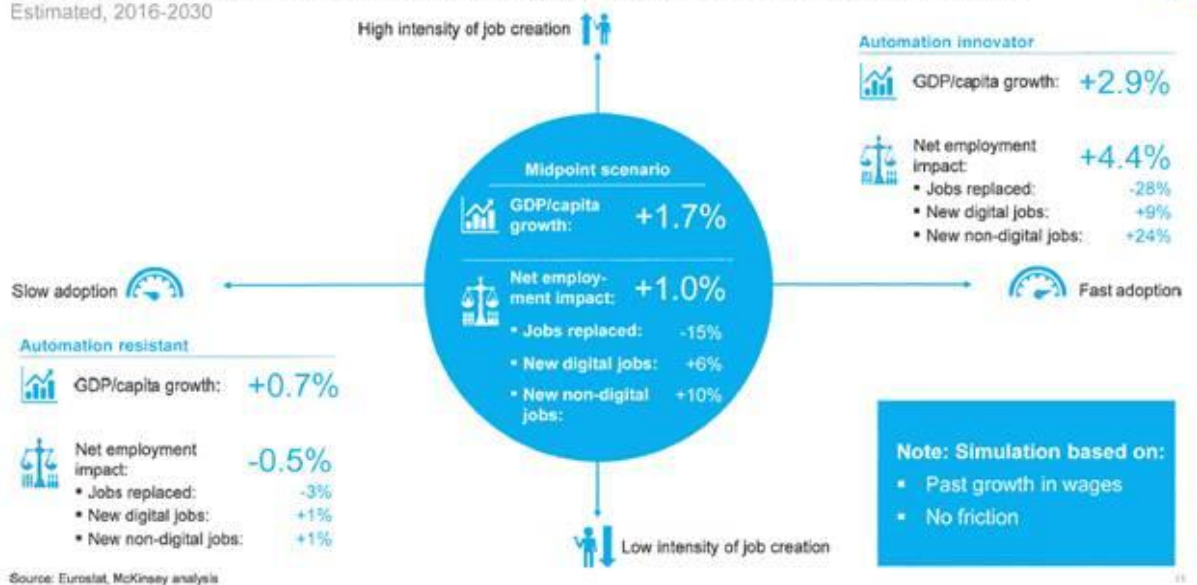
⁹*Ibidem.*

d'autres domaines (Autor, 2015). Frey et Osborne (2013) ont montré que 47% des emplois aux Etats-Unis ont une forte probabilité d'être complètement automatisés à terme. Le Conseil Supérieur de l'Emploi (CSE, 2016) indique qu'environ 39% de l'emploi dans notre pays est caractérisé par de grandes chances d'automatisation, c'est-à-dire qu'il pourrait être à terme partiellement ou totalement effectué via les nouvelles technologies de l'information et de la communication.

De plus, il apparait clairement que la digitalisation entrainera certaines mutations structurelles au niveau du marché de l'emploi. Un des exemples qui revient régulièrement dans les débats est la diminution progressive de l'emploi moyennement qualifié, alors que simultanément s'opère une augmentation de l'emploi demandant une haute qualification d'une part, et à faible qualification d'autre part. Dans ce cas, on parle de polarisation du marché de l'emploi (De Mulder et Duprez, 2015).

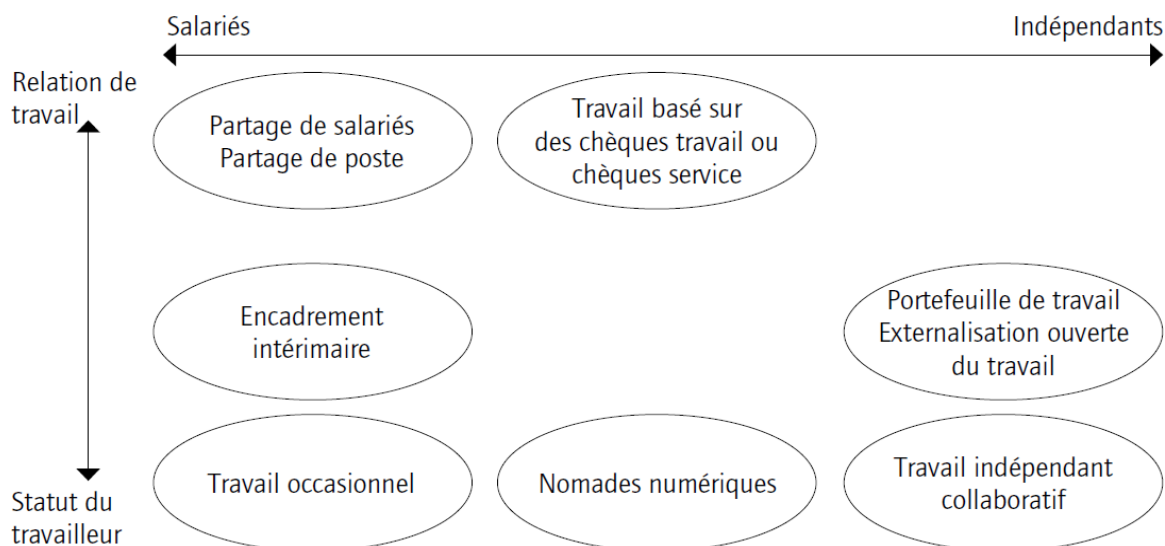
Une étude de Mc Kinsey (2017), un bureau de consultance privé, dont les résultats sont à approcher avec prudence (car ce n'est pas une source scientifique), mais qui, tout de même, permettent de se donner une idée de l'ampleur du phénomène. Il ainsi a calculé que sur la période 2016-2030 notre pays pourrait connaître, simplement en se laissant « porter » par la vague numérique, une augmentation annuelle nette de l'emploi de 1%. Ce chiffre est la résultante de trois effets : le nombre d'emplois perdus ou remplacés (-15%), le nombre de nouveaux emplois dans le digital (+6%) et le nombre de nouveaux emplois créés (+10%). Si la Belgique se positionne en tant que leader dans l'innovation digitale, nous pourrions connaître une création annuelle nette d'emplois de 4,4%. Par contre, au cas où le pays résiste au changement, ce chiffre retomberait à 0,7%. Voici un diagramme reprenant ces résultats :

Automation has the potential to rebuild a major growth path within a resilient labor market, especially if Belgium embraces technology and is building innovative businesses
 Estimated, 2016-2030



Source : Mc Kinsey, 2017.

Si la digitalisation de l'économie a indubitablement une incidence sur la création nette d'emplois, elle modifie également les formes d'emploi. Les chercheurs d'Eurofound, à partir d'un inventaire réalisé dans 27 pays, ont identifié neuf nouvelles formes d'emploi représentées dans la figure ci-dessous (Valenduc et Vendramin, 2016, p.34). L'axe horizontal représente le type de relations entre le travailleur et l'employeur ou le client ; l'axe vertical propose une gradation de la manière dont le travail est réalisé.



Source : Eurofound, 2015

Source : Valenduc et Vendramin, 2016, p.34.

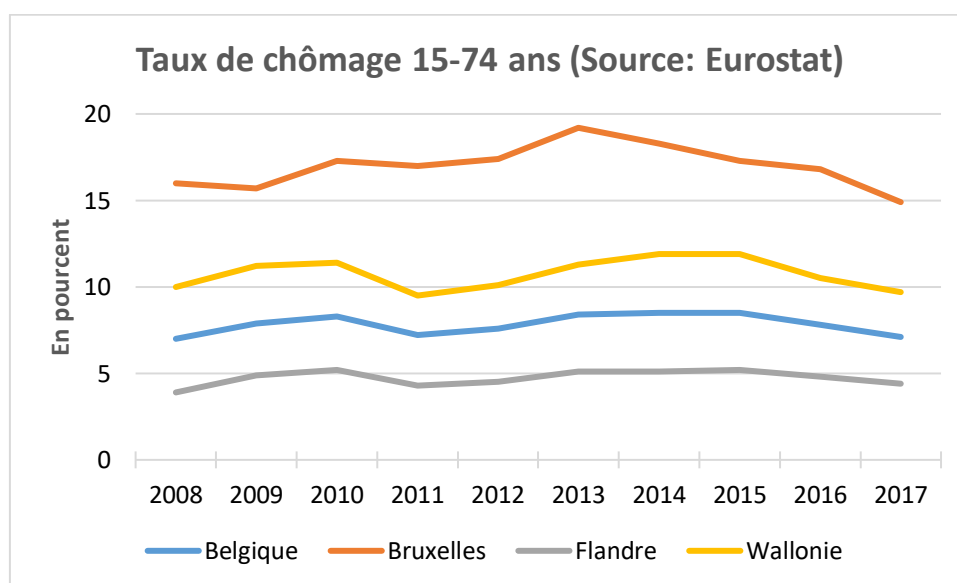
Pour Valenduc et Vendramin,

Le monde du travail voit émerger ou se développer de nouvelles formes d'emploi ; certaines sont arrimées à l'expansion d'une économie digitale. Ce sont notamment les nomades numériques, une forme de travail relativement ancienne mais en croissance. C'est aussi le travail sur appel, une relation d'emploi qui n'a rien de novateur mais qui, à présent, peut être organisée à partir de plateformes, en utilisant la géolocalisation. Enfin, la forme la plus spectaculaire par sa nature et la rapidité de son expansion est le *crowdworking* (externalisation ouverte), une forme de travail réalisé à partir de plateformes en ligne qui permettent à des organisations ou des individus de s'adresser à la multitude pour faire effectuer des tâches rémunérées. Si ces formes de travail ne sont pas entièrement neuves et si elles sont en partie porteuses d'éléments positifs pour les travailleurs, elles sont aussi accompagnées de nombreux effets qui suscitent l'inquiétude, qui bousculent les systèmes de relations sociales et qui requièrent des formes de régulation appropriées (Valenduc et Vendramin, 2016, pp. 40-41).

Nous proposons à présent de nous pencher sur la situation du marché du travail en Belgique et, en particulier, à Bruxelles.

1.3. Le marché du travail en Belgique, et en particulier à Bruxelles

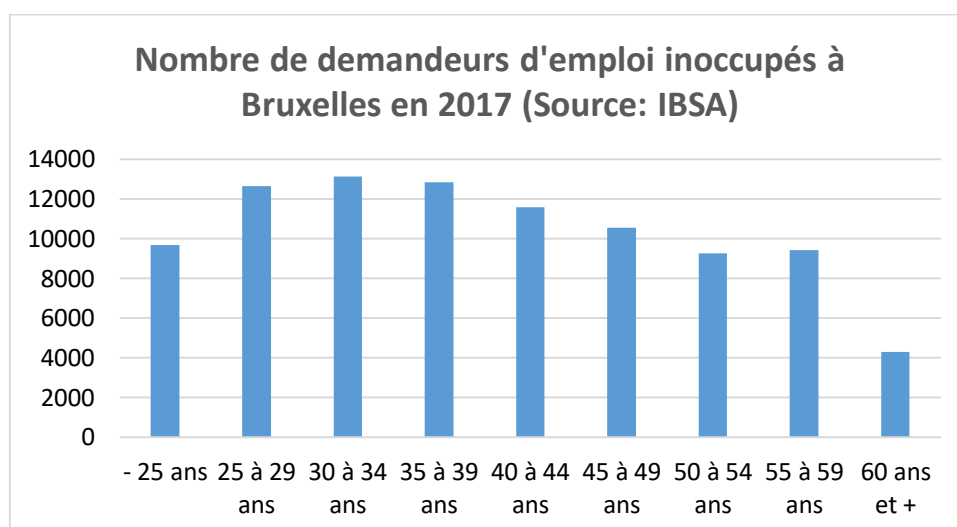
Nous débutons cette analyse en nous penchant sur le chômage. Sur ces dix dernières années, celui-ci oscille entre 7 % et 9% pour l'ensemble de la Belgique. Cependant, il connaît de fortes disparités régionales avec un taux de chômage à Bruxelles qui représente le triple de celui qui existe en Flandre. Il faut cependant noter que le chômage bruxellois est en diminution constante depuis 2013. C'est ce qui ressort sur ce graphique d'Eurostat :



Source : site internet Eurostat, année 2017.

Si l'on se penche sur le chômage des jeunes (15-24 ans) en particulier, toujours selon les données Eurostat, l'évolution est globalement la même, mais son niveau du taux de chômage est sensiblement plus élevé que celui de l'ensemble de la population. En effet, les jeunes Bruxellois ont un taux de chômage de 33,2% en 2017 contre 29% pour les jeunes Wallons et « seulement » 12,8% pour les jeunes Flamands.

Selon les données de l'Institut Bruxellois de Statistique et d'Analyse (IBSA), le nombre de demandeurs d'emploi inoccupés de moins de 30 ans en Région de Bruxelles-Capitale est de 22.301 en 2017, soit un quart de l'ensemble de la population :



Source : site internet IBSA, année 2017.

Notons que plus de 40% de ces demandeurs d'emploi inoccupés possèdent, dans le meilleur des cas, un diplôme de l'enseignement secondaire.

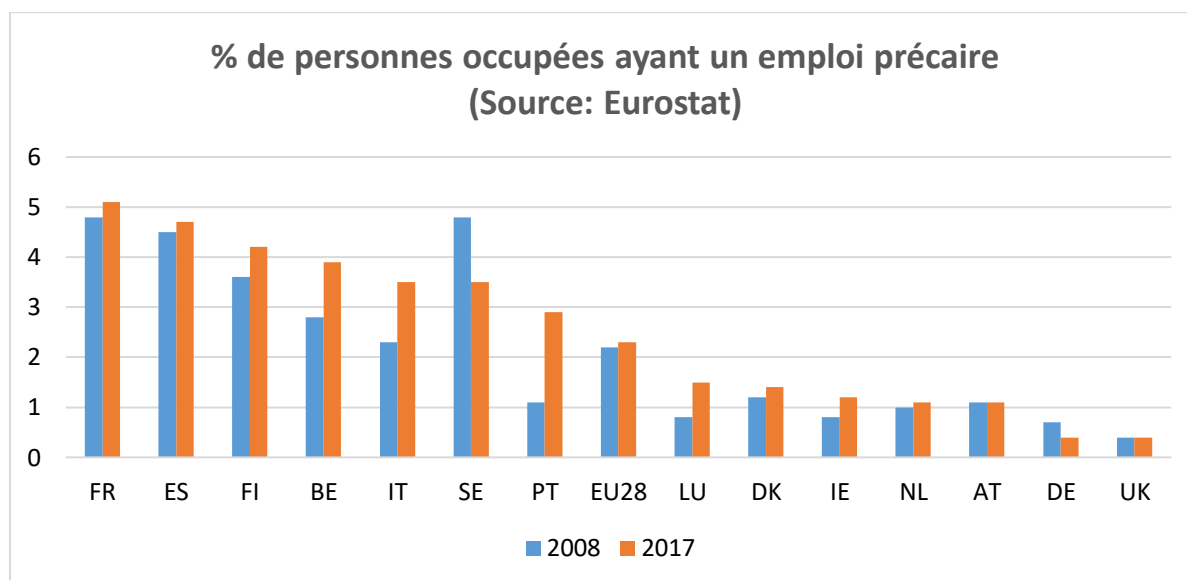
En ce qui concerne les conditions de travail, 10,4% des salariés belges ont un contrat temporaire. Chez les salariés de moins de 25 ans, ce pourcentage atteint 47,4%. Le tableau ci-dessous nous montre que c'est principalement cette tranche d'âge qui a connu une explosion de ce type de contrat sur les dix dernières années :

Salariés en emploi temporaire en pourcentage de l'emploi salarié total par tranche d'âge.

Tranche d'âge	2008	2017
De 15 à 24 ans	29,5	47,4
De 25 à 34 ans	10,6	14,5
De 15 à 64 ans	8,3	10,4

Source : Eurostat, année 2017.

De plus, le pourcentage de personnes exerçant un emploi précaire (dont le contrat de travail ne dépasse pas une durée de trois mois) est relativement élevé dans notre pays : 3,1% en 2017 (contre, par exemple, seulement 1% aux Pays-Bas). Et il a connu une des plus fortes augmentations en Europe sur la période 2008-2017 (+1,1 points de pourcentage) :



Source : Eurostat, 2017.

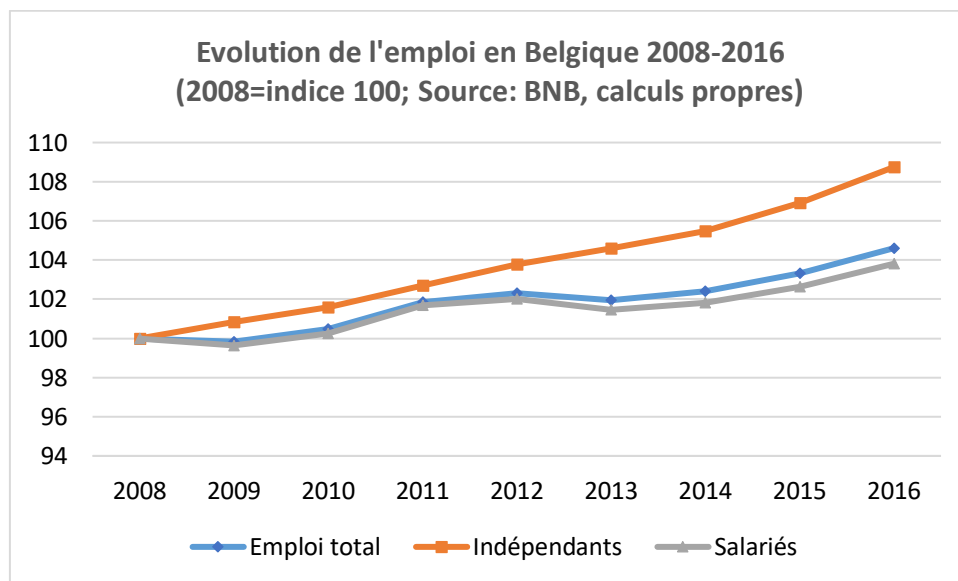
Dans la mesure où on pourrait penser que l'emploi via Uber s'exerce en complément d'un autre emploi, il est intéressant de se pencher sur ces données. A cet égard, Statbel, l'office belge de statistique, nous renseigne qu'en Belgique en 2017, il y avait environ 180.000 personnes qui exerçaient un deuxième emploi, soit 3,9% de l'ensemble des personnes occupées. C'est parmi les personnes âgées de 25 à 49 ans que cette proportion était la plus élevée, avec 4,2%. Il est également intéressant de noter que le deuxième emploi s'exerçait principalement en tant qu'indépendant (site internet Statbel).

Par ailleurs, toujours selon les données de Statbel issues de l'Enquête sur les Forces de Travail, 4,3% des personnes occupées en Belgique déclarent chercher un autre emploi. Cela concerne principalement les jeunes de 15 à 24 ans (7,2%), les 25-49 ans (5,1%) et les personnes à niveau d'instruction élevé (5%) (site internet Statbel). Une raison importante pour laquelle les jeunes cherchent un autre emploi réside dans le fait qu'ils considèrent leur fonction actuelle comme transitoire. Ils sont le plus souvent à la recherche d'autres conditions de travail et d'une meilleure adéquation avec leurs qualifications.

Concernant le marché de l'emploi à Bruxelles, on peut mettre en évidence les deux caractéristiques suivantes (site internet IBSA) :

- Les deux tiers des salariés prestent un emploi à temps plein, un tiers, donc, exerce un emploi à temps partiel ;
- L'immense majorité (87%) a un contrat à durée indéterminé, 8% ont un contrat à durée déterminée et 2% travaillent sous des contrats d'intérim.

Ces données portent sur les salariés, mais qu'en est-il des indépendants ? En 2016, ils représentent 17% de l'emploi total (exprimé en milliers de personnes ; source : site internet de la Banque nationale de Belgique (BNB)). Ce qui est frappant est leur évolution : leur nombre a progressé de 9% sur la période 2008-2016, alors que dans le même temps, l'emploi salarié ne progressait que de 4% (site internet BNB).



Source : site internet BNB, 2016.

Ces différentes précisions conceptuelles et factuelles effectuées, nous proposons à présent d'aborder l'étude de notre cas : la start-up Uber.

Chapitre 2 : Etude de cas d'Uber

Ce deuxième chapitre est consacré à l'étude de cas d'Uber. Après une présentation de la start-up, nous tenterons de mettre en évidence les effets (désirés et indésirés) de la plateforme sur l'emploi en étudiant successivement les profils des travailleurs d'Uber, la réglementation qui s'applique au service de location de voiture avec chauffeur et les points de vue exprimés par les différentes parties prenantes.

2.1. Présentation d'Uber

Uber est une start-up américaine, elle a été créée en 2009 et fut lancée en 2010 à San Francisco. Il s'agit d'une start-up qui se base sur la technologie pour proposer un service de voitures à des particuliers. Les usagers ont effectivement, grâce à leur smartphone, la possibilité de commander un chauffeur qui se trouve dans les environs et trouvé par géolocalisation. La commande effectuée, le prix de la course est fixé par des algorithmes. Ce n'est donc pas le chauffeur qui fixe son prix. Ce dernier varie en fonction de l'heure de la commande et de l'affluence (le pourcentage de l'offre et de la demande). Lorsque le client confirme sa commande, la proximité des chauffeurs fait qu'il ne doit pas attendre longtemps. Lorsque la course est effectuée, le client ne paye pas le chauffeur en effectif, il reçoit une facture qu'il paye par la suite. Suite à la course, le chauffeur, comme le client, peuvent se noter mutuellement. Soulignons que ce système de notation est très contraignant pour les chauffeurs qui ont droit à une marge de non-satisfaction très limitée : si trop d'utilisateurs sont mécontents, les chauffeurs peuvent se voir écarté de l'application. Comme on peut le constater, ce service est très facile à utiliser. C'est ce qu'ont désiré les créateurs de la start-up.

En effet, l'idée de monter cette start-up est née en mars 2008¹⁰, lorsque deux employés de la Silicon valley se trouvaient à Paris. Il s'agit de Travis Kalanick et Garrett Camp. Ne trouvant pas de taxi pour se rendre à la conférence LeWeb (Bourbon, 2014), ils eurent l'idée de créer un service de chauffeurs qui serait rapide et fonctionnant avec la technologie existante. Rentrés aux Etats-Unis, ils emploient des équipes d'informaticiens ainsi que de nombreux avocats pour lancer leur idée. Effectivement, les avocats sont très importants dans le succès

¹⁰Site internet : <https://www.uber.com/fr-BE/our-story/>

d'Uber car ce dernier a dû faire face aux levées de bouclier du secteur des taxis et jongler avec la législation en matière d'emploi des différents pays où la start-up s'est développée :

L'un des plus grands problèmes auquel Uber est confronté en ce moment est l'amoncellement de poursuites intentées par les gouvernements locaux, les compagnies de taxi et d'autres parties liées. Traditionnellement, les compagnies de taxi sont fortement réglementées par la ville et doivent payer des taxes locales pour l'utilisation des routes et d'autres aménagements. Uber a réussi à contourner ces réglementations en instituant son modèle d'affaires innovant, agissant en tant que tierce partie. Cela a soulevé plusieurs problèmes que l'entreprise doit maintenant résoudre (Foo et al., 2013. [Notre traduction]).

Afin de se développer de façon internationale, les dirigeants d'Uber ont réussi à rendre leur projet attractif pour les investisseurs. Effectivement,

Les principaux soutiens, et bailleurs de fonds, d'Uber, s'appellent par exemple Jeff Bezos, le PDG fondateur d'Amazon et Larry Page, cofondateur de Google, via le fonds Google Ventures, rejoint depuis par d'autres investisseurs, comme Goldman Sachs et même le fonds souverain du Qatar, selon le Wall Street Journal (Bourbon, 2014).

En ce qui concerne les chiffres, la start-up a réussi à lever entre 2009 et 2016 la somme impressionnante d'environ 11,5 milliards de dollars¹¹. En 2017, la société japonaise Softbank a investi dans Uber « un peu plus de 7 milliards de dollars pour détenir 15 % des titres de l'entreprise californienne » (Bloch, 2017). Mais si Uber a su lever autant de fonds, cela ne signifie pas que sa santé financière est optimale, loin de là : « au total, sur l'année 2017 Uber a perdu 4,5 milliards de dollars (3,6 milliards d'euros) - sur un chiffre d'affaires net de 7,5 milliards (6 milliards d'euros) » (Martinez, 2018).

Concernant les problèmes juridiques mentionnés ci-dessus, Uber a dû faire face à de gros problèmes avec le législateur belge. Effectivement, comme dans de nombreux pays européens, le service Uber Pop, au sein duquel toutes les personnes qui le désiraient pouvaient s'improviser du jour au lendemain chauffeur, a dû cesser en Belgique. Actuellement, les chauffeurs qui veulent travailler avec la start-up doivent être des « professionnels indépendants titulaires d'une licence de location de véhicule avec chauffeur » (Padoan, 2017). Aujourd'hui à Bruxelles, Uber propose trois services différents en ce qui concerne le transport de personnes :

- UberX (qui concerne le transport de particuliers),
- UberBlack (qui est une version plus luxueuse qu'UberX) et
- UberVan (qui concerne le transport collectif, de plus de quatre personnes).

¹¹Site internet : <https://www.crunchbase.com/organization/uber#section-funding-rounds>

A la fin de l'année 2017, il y avait à Bruxelles environ 500 chauffeurs Uber pour plus ou moins 60 000 utilisateurs (*Ibidem.*). Toujours en ce qui concerne la Belgique, le directeur général de la plateforme pour notre pays, Joost Verdiesen, désire plus écouter les chauffeurs et leurs remarques. Comme il le dit, « *nous avons constaté une grande frustration chez nos chauffeurs lorsqu'ils reçoivent une mauvaise note sans que ce soit leur faute, à cause d'un souci technique de l'application ou du tarif, par exemple* » (*Padoan, 2017*). Suite à ce constat, Uber a décidé « que cette mauvaise note, dès lors qu'elle n'est pas liée à la qualité du service du chauffeur, ne sera plus prise en compte dans la moyenne de ce dernier » (*Ibidem.*).

Nous allons à présent nous pencher sur les profils des « collaborateurs » d'Uber.

2.2. Les profils des « collaborateurs » d'Uber

L'institut de sondage Ipsos a conduit une enquête entre le 5 et le 14 juin 2017 auprès d'un échantillon de 262 chauffeurs utilisant l'application Uber à Bruxelles. Les données récoltées permettent de caractériser les chauffeurs de la start-up et d'identifier les raisons qui les poussent à utiliser Uber. Les chiffres détaillés de cette enquête sont repris dans l'infographie IPSOS présentée en annexe de ce travail.(Annexe 1)

L'enquête Ipsos (2017) met en évidence les résultats suivants :

Les chauffeurs Uber sont principalement des hommes (95%), 46% ont un diplôme de l'école secondaire et 40% ont un diplôme de l'enseignement supérieur. De plus, l'ensemble des tranches d'âge est représenté, avec un âge moyen qui est de 38 ans. Ces chauffeurs habitent principalement la Région de Bruxelles-Capitale (67%). En ce qui concerne la situation familiale, un peu plus de six chauffeurs sur dix déclarent être le seul membre du ménage à y contribuer financièrement. Enfin, seul un chauffeur sur dix était employé dans le secteur des taxis avant de « basculer » vers Uber.

Pour une petite majorité des chauffeurs (55%), Uber est leur source de revenus principale : Uber représente au moins la moitié de l'ensemble de leurs revenus. Ceci est particulièrement le cas chez les jeunes de moins de 30 ans.

Pour une très large majorité de chauffeurs (70%), leurs clients proviennent uniquement de l'application Uber. Notons que pour les chauffeurs déclarant qu'Uber est leur principale source de revenus, ce pourcentage monte à 80% (contre 60% pour les autres).

Les principales raisons poussant les chauffeurs à travailler via l'application Uber sont la flexibilité et le confort de vie qu'elle offre. Pouvoir choisir où et quand l'on travaille (être son propre patron) est une de leurs principales motivations. A côté de celle-ci, il y a également, pour 27% de chauffeurs, le fait de gagner un extra rapidement (les montants sont payés chaque semaine) et le fait de faire de nouvelles rencontres (pour 19% de sondés).

Presque tous les chauffeurs ayant participé à l'enquête (97%) ont déclaré qu'ils exerceraient toujours en tant que chauffeurs professionnels dans un an, 81% estimant même qu'ils le seraient toujours dans deux ans. C'est particulièrement le cas lorsqu'Uber est leur principale source de revenus.

2.3. Les règles à respecter

Tout comme le service Uber Pop, déclaré illégal par le tribunal de commerce de Bruxelles en octobre 2015 (jugement confirmé par la Cour d'Appel en mai 2016), les services actuels d'Uber mettent en lien des clients et des chauffeurs via une application (la plateforme). Cependant, ceux-ci doivent désormais posséder une licence de "Location de Voiture avec Chauffeur" (LVC), c'est-à-dire une licence professionnelle détenue par les chauffeurs de limousine. La délivrance de la licence LVC s'accompagne d'une réglementation relative au véhicule utilisé. Or, celle-ci n'est pas la même selon les régions du pays. Sur son site internet, Uber met à disposition un tableau récapitulatif¹² des conditions à respecter pour pouvoir proposer un service de LVC. Nous trouvons plus de détails sur la réglementation concernant la Région de Bruxelles Capitale sur le site internet de Bruxelles mobilité¹³.

¹²Site internet :

https://docs.google.com/spreadsheets/d/15GDI7FSBKSYPlXW5H6_koppaf96_6oTE4Zp_8nzj6A/edit#gid=0

¹³Site internet : <https://mobilite->

mobiliteit.brussels/sites/default/files/note_relative_aux_demands_dautorisation.pdf

C'est à Bruxelles que la législation est la plus stricte. Pour pouvoir rouler comme chauffeur de limousine avec une licence LVC, il faut notamment que le véhicule:

- soit une berline (pas de break ni 4x4) avec 4 ou 5 portes,
- ait une valeur catalogue minimum de 32.240€ (HTVA et hors options),
- ait son empattement (distance entre roues avant et arrière) minimum de 2.80mètres¹⁴.

Toutes ces exigences sont absentes en Wallonie et en Flandre. Par ailleurs, dans ces deux régions, la licence coûte 250 euros annuellement, alors qu'elle coûte 682 euros à Bruxelles. Voir les annexes pour plus d'amples informations. (Annexe 2)

Au-delà des conditions relatives au véhicule, le transport par limousine se différencie du transport en taxi par certaines règles propres qui, selon la Fédération Belge des Taxis (FeBet), seraient purement et simplement incompatibles avec le système Uber tel qu'il existe. C'est en particulier le cas pour l'obligation d'un contrat préalable à la course (une copie du contrat doit même se trouver dans le véhicule). De plus, le paiement doit être exécuté après réception d'une facture. Enfin, le contrat doit être noué pour trois heures de course au minimum et un montant plancher de 90 euros.

2.4. Points de vue des parties prenantes

Dans cette section, nous allons passer en revue les points de vue des différentes parties prenantes. Parmi celles-ci, nous distinguons :

- côté pouvoirs publics : le Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale,
- côté taxis : les syndicats et les représentants des chauffeurs de taxis,
- côté Uber : les représentants des chauffeurs de la start-up et le management de l'entreprise.

2.4.1. Le Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale

Après un deux recalages par le gouvernement de la région de Bruxelles-Capitale en 2015 et 2017 du « Plan taxi » proposé par le ministre en charge de la mobilité à Bruxelles, sa nouvelle mouture était approuvée en 2018 par le Gouvernement en première lecture. Néanmoins elle

¹⁴*Ibidem.*

reste encore au stade d'avant-projet¹⁵. L'objectif principal de ce « Plan Taxi » est d'imposer les mêmes règles et conditions à tous les services de « transport rémunéré de personnes », c'est-à-dire tant les taxis que les voitures de location avec chauffeur.¹⁶

Du côté des taxis, la grande nouveauté réside dans le fait que la licence pour pouvoir exercer serait dorénavant délivrée au nom du chauffeur ; elle serait donc personnelle, alors qu'à l'heure actuelle elle est la propriété de l'exploitant de taxis. Ce changement majeur est évidemment la conséquence du fait qu'Uber agit uniquement comme intermédiaire entre le client et le chauffeur. Par conséquent, la licence est au nom de ce dernier. L'uniformité voulue en ce qui concerne la réglementation débouche sur le fait que les chauffeurs de taxis devront également posséder une licence personnelle propre qui leur permettra de travailler en tant que salarié, indépendant ou dans une coopérative.

Du côté des plateformes, celles-ci ne pourront travailler qu'avec des chauffeurs titulaires d'une licence, elles devront respecter les règles qui protègent leurs chauffeurs et devront faire preuve de transparence vis-à-vis des pouvoirs publics. Par ailleurs, les plateformes ne pourront pas imposer de règles d'exclusivité aux chauffeurs. Ces derniers pourront être affiliés simultanément à plusieurs plateformes. Effectivement, sur son site internet, le Ministre de la mobilité, Pascal Smet, souligne que :

Pour pouvoir être actives à Bruxelles, les plateformes doivent disposer de l'agrément des pouvoirs publics. Elles ne l'obtiennent que si elles respectent certaines règles : elles doivent travailler avec des chauffeurs titulaires d'une licence bruxelloise, doivent respecter des tarifs minimums pour éviter le dumping social, mais aussi des tarifs maximums pour protéger le client. Et chaque plateforme devra faire preuve de transparence vis-à-vis des services d'inspection de l'État¹⁷.

Le « Plan Taxi », poursuivant le processus législatif, a été soumis à l'avis du Conseil économique et social de la Région de Bruxelles-Capitale (CESRBC) qui regroupe les partenaires sociaux régionaux (syndicats et employeurs). Or, celui-ci a remis dans la foulée un avis négatif. Il considère comme étant impératif, avant de réglementer le secteur du transport de personnes, de disposer d'une étude socio-économique et d'une analyse de l'impact sur

¹⁵ Site internet : https://www.rtb.be/info/belgique/detail_plan-taxis-la-concertation-est-toujours-en-cours-et-va-se-poursuivre-dit-pascal-smet?id=9881157

¹⁶ Site internet : <https://mobilite-mobiliteit.brussels/fr/plan-taxi-la-nouvelle-ordonnance-approuvee-par-le-gouvernement>

¹⁷ Site Internet: <https://pascalsmet.brussels/fr/plan-taxi-la-nouvelle-ordonnance-approuvee-par-le-gouvernement/>

l'ensemble du secteur concernant, principalement, les temps d'attente à vide, le taux d'occupation, la qualité des différents services proposés et la rentabilité du business (Colleyn, 2018). Par ailleurs, pour le CESRBC, certains éléments de la réforme ne sont pas suffisamment clairs (les tarifications, notamment).

Du côté de l'opposition parlementaire, le « Plan Taxi » ne fait pas l'unanimité. Ainsi, Céline Delforge, députée bruxelloise Ecolo, dans un article de *La Libre Belgique* publié le 24 mars 2018, s'exprimait en ces termes : « Il y a plein de choses à nettoyer dans le secteur des taxis. Mais en faisant passer la licence de la voiture au chauffeur, comme le veut le plan, on met en place le système Uber et ses salaires de misère¹⁸ ».

Par contre, le même article de presse cite une source anonyme qui se pose en défenseur du Plan : « Ce plan met tout le monde sur un pied d'égalité : les chauffeurs Uber comme les taximen. Je ne vois donc vraiment pas de quoi ces derniers se plaignent si ce n'est de perdre leur monopole actuel¹⁹ ».

A noter que la Commission bruxelloise de la Mobilité et le comité consultatif taxi doivent encore donner leur avis. Enfin, avant d'être transmis au Parlement, le texte passera encore par le Conseil d'État. Le processus législatif est donc encore long et le texte proposé pourrait également être (largement) amendé.

2.4.2. Les syndicats et les représentants des chauffeurs de taxis

A) Les syndicats

Les organisations syndicales dans leur ensemble, qu'elles soient européennes ou belges, mettent en avant la précarité et l'insécurité qui entourent les emplois liés à l'ubérisation de l'économie.

Pour Thiebaut Weber, de la Confédération européenne des syndicats,

¹⁸Site internet : <http://www.lalibre.be/actu/belgique/les-taxis-bruxellois-n-en-peuvent-plus-de-pascal-smet-et-demandent-sa-demission-5ab54ddfcd709bfa6af4a772>

¹⁹*Ibidem.*

Les enjeux syndicaux autour de l'économie «collaborative » sont très nombreux. C'est le bon moment pour y travailler, pour anticiper et donner des outils aux acteurs de terrain. On parle de «travail en ligne », mais ce travail n'est pas virtuel! La plateforme ne peut pas se dégager de toute responsabilité. Les livreurs, les chauffeurs, travaillent dans le « vrai» monde, avec de vrais risques. Les statuts sont flous, voire inexistant. Il y a beaucoup à faire pour protéger ces travailleurs, et il faut un cadre européen autour de cette problématique. Côté salaire, rien n'est précis, il n'y a pas de salaire minimum, pas de possibilité de négocier. Quelque part, cette situation rappelle les combats syndicaux menés à l'époque de la révolution industrielle, contre le travail journalier et à la tâche... (Syndicats FGTB, 2017, p. 8).

La CSC, syndicat chrétien, insiste également sur le caractère précaire et peu sécurisant des emplois créés par l'économie de plateforme en soulignant que

Le statut de ces travailleurs qui passent par des plateformes connues (Uber ou Airbnb) ou moins connues en Belgique (Taskrabbit) est extrêmement précaire. Alors qu'ils travaillent parfois uniquement pour ces sites (jusqu'à 60 heures par semaine !), ils n'en sont pas les salariés. Conséquence : aucune protection sociale, aucun cadre législatif clair, les rémunérations qu'ils reçoivent sont extrêmement variables et faibles (le salaire horaire reçu peut être sous le salaire minimum...). La liste des dérives possibles est infinie : dépendance à un emploi incertain, concurrence acharnée entre travailleurs pour offrir le prix le plus bas, aucune protection en cas de maladie, accident... (CSC, 2016).

L'organisation internationale du travail (OIT), agence spécialisée de l'ONU rassemblant les gouvernements, les organisations d'employeurs et les syndicats, s'est également emparée du sujet en adoptant une résolution (BIT, 2016). D'un côté, elle rappelle l'importance de l'innovation et de l'utilisation des technologies les plus récentes dans le strict respect du cadre législatif et réglementaire. De l'autre, l'OIT souligne la nécessité de mettre en place des règles du jeu équitables propres à garantir que toutes les entreprises de transport en réseau sont régies par le même cadre législatif et réglementaire que celui qui s'applique aux entreprises de transport. L'objectif visé est d'éviter tout impact négatif sur la sécurité de l'emploi, les conditions de travail et la sécurité routière, et d'empêcher tout travail au noir.

B) Les représentants des chauffeurs de taxis

Afin de justifier la grève des taxis de la fin du mois de mars 2018 qui a eu lieu à Bruxelles, le Groupement national des entreprises de voitures de Taxis et de Location avec chauffeur (GTL), dont Uber n'est pas membre, a publié un communiqué de presse²⁰. Dans celui-ci, le GTL enjoint le gouvernement bruxellois à amender le Plan Taxi sous peine de voir plusieurs centaines de chauffeurs de taxis perdre leur emploi : « non seulement [le Plan Taxi] ne va pas

²⁰ Site internet: http://www.gtl-taxi.be/8_0_0_0_FR_Info_Flash_32699_1

résoudre le problème de la concurrence déloyale des véhicules Uber à Bruxelles, mais il risque en plus de remplacer des centaines d'emplois de qualité par des mini-jobs précaires »²¹.

Pour le Secrétaire Général du GTL, le Plan Taxi est un nivellement par le bas :

Plutôt que d'obliger Uber à se soumettre aux règles imposées aux taxis, qui garantissent aux chauffeurs des conditions de travail correctes et au client un prix abordable, Monsieur Smet [Ministre de la Mobilité à Bruxelles] veut ubériser la profession et ainsi pousser les chauffeurs dans une situation précaire et laisser libre court à une flambée des prix²².

Pour le porte-parole de la FeBeT (Fédération belge des Taxis), la réglementation proposée serait du sur-mesure pour le développement d'entreprises telles qu'Uber, avec toutes les conséquences négatives que cela entraînerait en matière de destruction d'emplois dans le secteur des taxis : « C'est Uber qui cherche à obtenir un futur monopole en tuant tous les taxis²³ ».

2.4.3. Les représentants des chauffeurs Uber et le management de la start-up

A) Les représentants des chauffeurs Uber

L'Association Belge des Chauffeurs de Limousine a été créée au début de 2018. Celle-ci espère faire entendre sa voix dans le conflit qui oppose le secteur des taxis aux chauffeurs Uber. Ainsi, lors de la dernière grève des taxis à Bruxelles, le Président de l'Association s'exprimait dans la presse afin de mettre en avant le fait que les courses Uber se font en toute transparence (les chauffeurs Uber paient des taxes sur toutes les courses prises au travers de la plateforme) et en conformité avec la législation (des conducteurs professionnels qui ont payé leur licence annuelle et qui sont en ordre d'assurance professionnelle et de certificat de bonne vie et mœurs), à la différence des taxis. Effectivement, selon le Président de l'Association,

Les taxis ont deux lampes : 2 et 1. Souvent, par exemple rue Belliard, ils se mettent déjà sur la lampe 2, réservée à l'extérieur de Bruxelles et qui fait tourner le compteur plus rapidement qu'avec la lampe 1, utilisée normalement à l'intérieur de Bruxelles. [...] Les taxis de Bruxelles font du faux salariat. Les patrons laissent 40% pour les chauffeurs et ils n'ont pas de congés payés. [...] Pourquoi les taxis ne pourraient pas accepter une concurrence loyale et nous reconnaître ? (RTBF, 2018)

²¹*Ibidem.*

²²*Ibidem.*

²³Cité dans : Site internet : <https://bx1.be/news/greve-taxis-quelques-chauffeurs-uber-mis-a-larret/>

B) Le management d'Uber

Dans une carte blanche publiée le 27 mars 2018 sur le site web de la RTBF, le Directeur général de la start-up en Belgique, Joost Verdriesen, met en avant la complémentarité entre le service de taxis, celui des locations de voitures avec chauffeurs (LVC) ainsi que les transports en commun. Il insiste également sur le rôle qu'Uber a à jouer dans l'amélioration de la mobilité. Il souligne par ailleurs qu'il y a suffisamment d'espace pour que les deux services puissent cohabiter harmonieusement en soulignant que « tous les chauffeurs professionnels ont un rôle à jouer dans l'amélioration de la mobilité à Bruxelles et nous voulons être un partenaire constructif de toute réforme qui sert les intérêts des chauffeurs, des passagers et de la ville de Bruxelles²⁴ ».

Nous avons pu assister le 15 mai 2018 à une session d'information donnée dans les bureaux d'Uber à destination des (futurs) chauffeurs (Voir la retranscription de cette session en annexes). Lors de celle-ci, l'employé d'Uber répondait à la question concernant des changements possibles dans la législation :

C'est frustrant malheureusement c'est plus les lois belges qui bloquent, ici il y a des gens qui travaillent dans la politique on va dire, qui font le rôle de consultant un peu, qui vont essayer de changer l'esprit des gens en mettant en avant de chouettes chiffres comme, par exemple, que 25 % des chauffeurs proviennent du chômage avant. C'est des chiffres qui montrent qu'on crée aussi de l'emploi. [...]Donc voilà, on est en train d'essayer de changer les lois mais, ça ne se fait pas du jour au lendemain malheureusement, surtout en Belgique. (Annexe 3)

A noter que la direction de la start-up ne fait pas de commentaires par rapport aux critiques (cfr. notamment les syndicats) concernant les conditions de travail de ses chauffeurs.

Nous allons précisément à présent aborder l'Impact de l'ubérisation sur ces conditions de travail et les politiques de l'emploi en concluant notre recherche.

²⁴Site internet : https://www.rtbef.be/info/societe/detail_le-directeur-d-uber-demande-de-travailler-tous-ensemble-pour-ameliorer-la-mobilite-a-bruxelles?id=9877862

Impact de l'ubérisation sur les conditions de travail et les politiques de l'emploi : conclusions

L'« ubérisation » de l'économie suscite son lot de craintes quant à son impact sur la qualité de l'emploi et les conditions de travail. En effet, le business modèle de l'économie de plateforme, et d'Uber en particulier, repose sur l'externalisation de la production vers des « collaborateurs ». La plateforme se plaçant en tant qu'intermédiaire entre le client final et le prestataire réel du service, les risques et les incertitudes associés à l'activité sont dès lors déplacés vers ces prestataires. A cet égard, il est frappant de constater qu'Uber, au niveau mondial, emploie moins de mille salariés mais compte plus d'un million de chauffeurs associés (Montel, 2017).

Les conséquences de ce nouveau mode de production ne sont pas négligeables. En effet, comme le souligne Montel :

Si ce modèle se généralisait, une part conséquente de la production serait assurée hors du cadre traditionnel de l'entreprise et de la relation classique d'emploi. L'économie des plateformes peut donc faire voler en éclats le statut de salarié tel qu'il a été construit tout au long du XXe siècle, un statut qui, en échange de la subordination à l'employeur, offre de nombreuses garanties matérielles (*Idem.*, p.25).

Les chauffeurs Uber, avec leur statut d'indépendant (ou indépendant complémentaire) nécessaire pour le modèle d'économie de plateforme, sont en effet soumis à plusieurs risques :

1. Leur outil de travail, c'est-à-dire leur voiture, est un investissement personnel dont ils doivent supporter les charges;
2. Leurs revenus sont non seulement liés à leur activité personnelle mais également à la bonne performance de la plateforme elle-même;
3. Leur activité-même est entièrement dépendante du « bon vouloir » de la plateforme, qui peut décider arbitrairement de l'exclusion éventuelle d'un de ses membres;
4. La protection sociale dont ils bénéficient est considérée comme plus faible que dans le cas de travailleurs salariés.

Concernant ce dernier point, comme tout indépendant, les chauffeurs Uber ne sont en effet pas protégés par le socle de droits qui protègent les salariés, tels que le salaire minimum, les congés payés, les protections contre la rupture abusive de la relation de travail, la législation sur le temps de travail et les conditions de travail ou encore les protections contre le

harcèlement et les discriminations. Cela a d'ailleurs été mentionné par Uber en ces termes lors de la session d'information à laquelle nous avons assisté :

Au niveau de la protection, Uber n'est pas garant, on vous paye en fonction du travail accompli, on ne va pas vous payer plus. Si vous êtes malade, on ne va pas vous payer ; de nouveau, vous êtes indépendant, vous gérez votre business [...]. Après on peut prendre une assurance maladie, une assurance assez chère qui vous protège si vous êtes malade et qui vous paye en fonction de ce que vous gagnez. (Annexe 3)

Les chiffres montrent cependant que le contrat de salarié n'est pas la panacée en Belgique. En effet, 10,4% des salariés belges toutes tranches d'âge confondues ont un contrat temporaire ; Chez les moins de 25 ans, ce pourcentage atteint 47,4%(site internet Eurostat). De plus, le pourcentage de personnes exerçant un emploi précaire (dont le contrat de travail ne dépasse pas une durée de trois mois) en Belgique a connu une des plus fortes augmentations en Europe sur la période 2008-2017 (+1,1 points de pourcentage) (site internet Eurostat).

Mais à la différence de la majorité des indépendants, les chauffeurs Uber peuvent être considérés comme « économiquement dépendants » de l'entreprise américaine. Nous avons effectivement constaté ci-dessus, grâce aux chiffres de l'enquête IPSOS, que la majorité des chauffeurs tire au moins la moitié de l'ensemble de leurs revenus de la plateforme Uber.

Pour l'Institut Emile Vandeveld, l'institut d'études du Parti Socialiste, « il est important de lutter contre les faux-indépendants afin d'éviter que les entreprises de l'économie de plateforme ne mettent à mal notre modèle social par une précarisation des travailleurs et une concurrence déloyale » (Lallemand, 2016, p.16). Toutefois, « la résolution de la problématique de l'ubérisation du travail ne passe pas que par des mesures de protection du salariat. Il convient également d'améliorer les droits des petits indépendants et des indépendants complémentaires » (*Ibidem.*).

Faut-il pour autant condamner ce type d'emplois et tenter de les faire rentrer dans le moule des relations de travail « classiques » ? A en croire les chauffeurs Uber, non. La flexibilité des horaires ainsi que le fait d'être son propre patron font partie des principales motivations qui les ont poussés vers ce type d'emplois. Le fait de ne pas devoir chercher « par eux-mêmes » des clients constitue également, selon-eux, un avantage. L'aspect qualitatif de l'emploi est subjectif et il faut reconnaître à l'économie de plateforme le mérite de proposer une alternative à l'emploi classique qui convient mieux aux préférences de certains travailleurs, justement en raison d'une flexibilité accrue en termes de temps de travail et hors d'un collectif de travail traditionnel. Ce type de relations de travail pourrait même faire revenir sur le

marché du travail des personnes qui en étaient sorties. C'est ce qu'épingle Montel (2017) en reprenant l'analyse de Jonathan Hall et Alan Krueger (2015) à partir de l'enquête sur les chauffeurs partenaires d'Uber menée par the Benenson Survey Group (BSG) aux Etats-Unis, où « 8% d'entre eux ont déclaré avoir été au chômage avant de travailler pour Uber et 36 % ne recherchaient pas activement un emploi » (Montel, 2017, p. 26). Alors que le taux de chômage à Bruxelles avoisine les 15%, et dépasse même les 33% chez les jeunes, ce nouveau pan de l'économie ne peut certainement pas être négligé.

Alors que les entreprises établies – traditionnelles – sont fortement demandeuses d'une régulation, voire d'une interdiction, des nouveaux acteurs numériques, pour Charlot, il est

Inutile, voire indéfendable aujourd'hui de légiférer pour protéger les acteurs traditionnels : la transformation est en route, il en faut en tenir compte. La concurrence ne détruit pas systématiquement de la valeur mais apporte une offre complémentaire. Au contraire, les responsables politiques doivent veiller à soutenir l'entrepreneuriat moderne tout en assurant que ces nouveaux acteurs, intrinsèquement différents des entreprises établies, jouent à armes sinon égales, à tout le moins équitables sur le marché (Charlot, 2016, p.65).

De manière générale, les politiques de l'emploi doivent tenir compte de l'économie de plateforme non seulement pour la création d'emplois qu'elle pourrait engendrer, mais également pour accompagner les destructions d'emplois qu'elle pourrait générer. A cet égard, le Conseil Central de l'Economie insiste sur le fait que

Pour faire face aux transitions potentielles sur le marché du travail [...] et garantir que tout un chacun soit équipé pour fonctionner dans une économie numérique, il sera nécessaire de mener une politique des groupes cibles de qualité et ciblée, avec pour pierre angulaire l'amélioration permanente des compétences des travailleurs, à commencer par l'apprentissage des aptitudes requises dans l'enseignement primaire, secondaire et supérieur (CCE, 2017, p.18).

La formation initiale, ainsi que la formation tout au long de la vie est effectivement un élément essentiel qui fera de la digitalisation un succès ou un échec. A nouveau, le Conseil Central de l'Economie formule des recommandations à cet égard :

Une population active disposant des compétences en TIC spécifiques, générales et complémentaires adéquates est pourtant indispensable pour saisir les opportunités créées par la numérisation et pour limiter les risques qu'elle génère. Les pouvoirs publics (enseignement, services de l'emploi) et les partenaires sociaux à différents niveaux de pouvoir doivent prendre leurs responsabilités spécifiques à cet égard, mais il y a également un besoin de coordination et de collaboration en la matière (*Idem.*, p.20).

L'objectif de notre recherche était d'analyser dans quelle mesure la digitalisation de l'économie, et son ubérisation en particulier, est un facteur de création d'emplois.

Malheureusement, les données statistiques ne permettent pas, à ce jour, de fournir une réponse incontestable :

Quand elles [les nouvelles technologies] sont introduites, le grand public comprend mal leur intérêt. Ce n'est qu'après plusieurs décennies que leurs domaines d'application deviennent évidents. C'est alors aussi qu'elles génèrent des innovations secondaires, de nouveaux emplois et des salaires plus élevés. On parle alors de "synthèse créative" (Bouzou, cité par Ferry, 2016, p. 187).

Cependant, elles tendent à montrer que la « destruction créatrice » de Schumpeter est en marche. En effet, la création nette d'emplois en Belgique est repartie à la hausse ces dernières années. En corolaire, le taux de chômage est en baisse depuis quelques années, singulièrement à Bruxelles où il est passé de 19,2% en 2013 à 14,9% en 2017 (site internet Eurostat). Seul bémol : nous ne pouvons distinguer dans cette tendance ce qui relève du conjoncturel d'une part, et du structurel, c'est-à-dire notamment de la transformation digitale de l'économie, d'autre part. Il s'agit donc là d'une *première limitation* à notre travail. Les données statistiques disponibles ne nous permettent pas d'affirmer avec certitude que l'ubérisation de l'économie a un impact sur le volume d'emploi. Jacquet et Leclercq relèvent néanmoins que :

L'ubérisation permet à des milliers de chômeurs, de populations discriminées (jeunes, minorités ethniques, seniors...) de pouvoir accéder ou retrouver une place dans la société et un revenu. Aussi imparfait que soit ce système neuf, il apporte dans un premier temps un plus indéniable. Pouvoir accéder à un statut social et un revenu est non seulement valorisant mais aussi synonyme d'un espoir renouvelé, d'une croyance en marche dans l'avenir, d'une société qui reprend confiance. [...] Bien entendu, cela crée un rapport différent au travail, à la relation employeur et employé, à l'organisation du travail. Et donc à son cadre (Jacquet et Leclercq, 2016, p. 196).

Si l'impact sur le volume d'emplois doit encore se vérifier dans les chiffres, les changements que l'ubérisation entraîne au niveau des relations et des conditions de travail sont eux par contre indéniables. Ils pourraient expliquer l'augmentation constatée du nombre d'indépendants qui est relativement plus élevée (+9%) que celle du nombre de salariés (+4%) sur la période 2008-2016 (site internet BNB).

La question est de savoir si ces changements vont dans le bon sens. Comme nous l'avons vu, la réponse est pour le moins nuancée, et dépend en grande partie du point de vue selon lequel on se place. D'un côté, les acteurs traditionnels crient à la concurrence déloyale, en matière de réglementation différenciée appliquée à l'activité, de conditions de travail, etc. Ils craignent donc un nivellement par le bas avec une situation dans laquelle, mis-à-part les patrons de la plateforme technologique, tout le monde sera perdant. De l'autre côté, les nouveaux acteurs

tels qu'Uber, ainsi que les prestataires de service qui opèrent pour ceux-ci, mettent en avant les améliorations, la complémentarité et la flexibilité qu'apportent leurs solutions innovantes. Une *deuxième limitation à notre travail* réside dans le fait que, par manque de temps et par non-faisabilité, nous n'ayons pu interviewer nous-mêmes toutes les différentes parties prenantes. La solution que nous avons trouvée a donc été de se baser sur des sources indirectes, principalement des articles de presse relatant les propos des différents acteurs et les sites internet des uns et des autres. Ces sources ne sont certainement pas neutres et doivent donc être approchées avec le recul nécessaire.

Au milieu de ce débat, les pouvoirs publics ont un rôle important à jouer. Celui-ci s'apparente néanmoins à celui d'un équilibriste d'autant plus difficile que, comme le souligne Pierre Larrouy, « l'ubérisation correspond à un état d'esprit, à un air du temps et, pour cette raison, les politiques feraient fausse route en cantonnant leur réflexion sur les problèmes relatifs à sa régulation » (Larrouy, 2017, p. 63). D'un côté, il s'agit de ne pas basculer dans une sur-réglementation qui risquerait de freiner, voire de neutraliser, l'innovation technologique et ses conséquences positives, notamment sur l'emploi. Au contraire, il s'agit de fournir un cadre dans lequel celle-ci peut se déployer au maximum et de s'assurer qu'elle puisse profiter, dans de bonnes conditions, à l'ensemble de la société, que ce soit en tant que travailleur (via une demande de travail plus élevée dans certains secteurs d'activités ou la création de nouveaux emplois), en tant que consommateur (via une offre élargie et/ou des prix plus bas) ou en tant que simple citoyen (via une simplification des échanges). De l'autre côté, les effets négatifs ou, à tout le moins, les risques que l'économie de plateforme font peser à la fois sur les acteurs traditionnels et sur les prestataires de services doivent être minimisés. Comme le montre le projet de « Plan Taxi » à Bruxelles, ce n'est pas simple. Cette complexité doit nous pousser à ouvrir notre réflexion plus en avant, le développement de cette dernière constituant, de ce fait, l'horizon de notre travail.

Bibliographie

Ouvrages

Bouzou, N. (2013), *On entend l'arbre tomber mais pas la forêt pousser*, Paris : JC Lattès.

Charlot, C. (2016), *Uberize Me. L'économie collaborative - Entre promesses et mensonges*, Bruxelles : Racine.

Ferry, L. (2016), *La révolution transhumaniste. Comment la technomédecine et l'uberisation du monde vont bouleverser nos vies*, Paris : Plon.

Jacquet, D. et Leclercq, G. (2016), *Uberisation. Un ennemi qui vous veut du bien ?*, Malakoff : Dunod.

Lallemand, N. (2016), *L'économie collaborative et l'économie de plateforme pour construire une société plus juste*, Etat de la question, Institut Emile Vandervelde, Bruxelles : Fédération Wallonie-Bruxelles.

Larrouy, P. (2017), *Ubérisation. Utopie et tyrannie*, Paris : UPPR Editions.

Valenduc, G. et Vendramin, P. (2016), «Le travail dans l'économie digitale : continuités et ruptures », Bruxelles : ETUI.

Articles

Autor, D. (2015), « Why are there still so many jobs? The history and future of workplace automation », *Journal of Economic Perspectives*, 29, 3, pp. 3-30.

De Mulder, J. et Duprez, C. (2015), « La réorganisation de la production mondiale a-t-elle bouleversé la demande de travail? », *Revue économique de la Banque Nationale de Belgique*, décembre 2015.

Goos, M., Konings, J. et Vandeweyer, M. (2015), «Employment growth in Europe: the roles of innovation, local job multipliers and institutions », *Utrecht University Discussion Paper, Series 15-10*.

Gordon, R. (2012), « Is US economic growth over? Faltering innovation confronts the six headwinds », *CEPR Policy Insights*, 63, pp. 1-13.

Hall, J. et Krueger, A. (2016), « An Analysis of Labor Market for Uber's Driver-Partners in the United States », *NBER Working Paper*, 22843.

Lambrecht, M. (2016), « L'économie des plateformes collaboratives », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, pp. 2311-2312.

Montel, O. (2017), « L'économie des plateformes : enjeux pour la croissance, le travail, l'emploi et les politiques publiques », *Document d'étude DARES*, n°213.

Communications et documents de travail

CCE (2017), *Digitalisation et économie collaborative*, 2017-2170. Site [ccecrb.fgov.be](http://www.ccecrb.fgov.be). [En ligne]. <http://www.ccecrb.fgov.be/txt/fr/doc17-2170.pdf>(consulté le 2 mai 2018).

CSE (2016), *Economie digitale et marché de l'emploi*, Rapport annuel.

Commission européenne (2016), *Les plateformes en ligne et le marché unique numérique. Perspectives et défis pour l'Europe*, Communication SWD 2016, 172 final.

Strowel, A. et Vergote, W. (2016), *Digital Platforms: To Regulate or Not to Regulate? Message to Regulators: "Fix the Economics First, Then Focus on the Right Regulation"*, document réalisé pour l'EU InternalMarketSub-Committee du Parlement du Royaume-Uni.

Sources internet

Admin (2017), « Quand le mot « ubériser » fait son apparition dans le dictionnaire », *site uberisation.org*, [En ligne]. <https://www.uberisation.org/fr/content/blog/quand-le-mot-ub%C3%A9riser-fait-son-apparition-dans-le-dictionnaire> (consulté le 2 mai 2018)

Anonyme (2018), « Manifestation des taxis : les chauffeurs Uber demandent à être reconnus », *site rtbf.be*, [En ligne]. https://www.rtf.be/info/societe/detail_manifestation-des-taxis-les-chauffeurs-uber-demandent-a-etre-reconnus?id=9877391(consulté le 5 mai 2018)

Bourbon, J.-C. (2014), « Uber, un concept né à Paris et développé dans la Silicon Valley », *Site la-croix.com*, [En ligne]. <https://www.la-croix.com/Actualite/Economie-Entreprises/Economie/Uber-un-concept-ne-a-Paris-et-developpe-dans-la-Silicon-Valley-2014-12-15-1253962> (consulté le 29 avril 2018).

BSI Economics (2017), « Economie numérique : définition et impacts. », *site bsi-economics.org*, [En ligne]. <http://www.bsi-economics.org/images/Econumerique.pdf>(consulté le 2 mai 2018).

Bureau International du Travail (2016), *Note sur les travaux - Réunion sectorielle tripartite sur la sécurité et la santé au travail dans le secteur du transport routier*, TSMRTS/201517,[En ligne]. http://ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/meetingdocument/wcms_458149.pdf (consulté le 14 mai 2018).

CSC. (2016), : « L'économie collaborative : un modèle pour demain ? », *site de la CSC*, [En ligne]. <https://cne.csc-en-ligne.be/cne-gnc/actu/Filinfo/16-02-05EconomieCollaborative.html> (consulté le 5 mai 2018).

FGTB. (2017), « Digitalisation de l'économie : le temps d'être vigilants», *site FGTB - Syndicats n°12*, pp. 8-9. <http://www.fgtb.be/documents/20702/274849/S12.pdf/0bc1cba4-e088-4b05-b622-f1bc2efcb745> (consulté le 5 mai 2018).

Foo et al. (2013), « Uber Company Study », Site *Slideshare.net*, [Enligne]. https://www.slideshare.net/MichaelReed11/uber-analysis-mgmt-180?next_slideshow=1 (consulté le 29 avril 2018).

Frey, C.B. et Osborne, M. (2013), « The future of employment: how susceptible are jobs to computerization? », site *Oxford Martin School*, [Enligne]. https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf (consulté le 1^{er} mai 2018).

Ipsos. (2017), « Drivers in Brussels. Buckle up & let's drive together ! », site *IPSOS*, [Enligne]. https://uber.ipsos.be/17048832_Ipsos_Report_Uber_V2.0_UberStyle.pdf (consulté 8 mai 2018)

Letor, C. et Fellingier, M. (2018), « Manifestation des taxis : altercations tendues avec les chauffeurs Uber », site *BX1*, [En ligne]. <https://bx1.be/news/greve-taxis-quelques-chauffeurs-uber-mis-a-larret/> (consulté le 5 mai 2018).

Martinez, G. (2018), « Uber perd (encore) beaucoup d'argent, mais les chiffres s'améliorent », Site *europel.fr*, [En ligne]. <http://www.europel.fr/technologies/uber-perd-encore-beaucoup-dargent-mais-les-chiffres-samelioient-3575246> (consulté le 28 avril 2018).

McKinsey. (2017), « Digitally-enabled automation and artificial intelligence: Shaping the future of work in Europe's digital front-runner », site *McKinsey.com*, [Enligne]. <https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Global%20Themes/Europe/Shaping%20the%20future%20of%20work%20in%20Europes%20nine%20digital%20front%20runner%20countries/Shaping-the-future-of-work-in-Europes-digital-front-runners.ashx> (consulté le 1^{er} mai 2018).

Meulders, R. (2018), « Les taxis bruxellois "n'en peuvent plus" de Pascal Smet et demandent sa démission », Site *LaLibre*, [En ligne]. <http://www.lalibre.be/actu/belgique/les-taxis-bruxellois-n-en-peuvent-plus-de-pascal-smet-et-demandent-sa-demission-5ab54ddfcd709bfa6af4a772> (consulté le 5 mai 2018).

Padoan, B. (2017), « Uber veut faire plaisir à ses chauffeurs belges », *Site L'Espresso.be*, [En ligne]. <http://www.lesoir.be/123027/article/2017-11-07/uber-veut-faire-plaisir-ses-chauffeurs-belges> (consulté le 28 avril 2018).

Petropoulos, G. (2017), « Do we understand the impact of artificial intelligence on employment ? », *site Breugel blog post*, [En ligne]. <http://bruegel.org/2017/04/do-we-understand-the-impact-of-artificial-intelligence-on-employment/> (consulté le 2 mai 2018).

Sites internet

Site internet de Bruxelles Mobilité

https://mobilite-mobiliteit.brussels/sites/default/files/note_relative_aux_demandes_dautorisation.pdf (consulté le 1^{er} mai 2018).

Site internet du GTL

http://www.gtl-taxi.be/8_0_0_0_FR_Info_Flash_32699_1 (consulté le 4 mai 2018).

Site internet de l'INSEE

<https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1159> (consulté le 8 mai 2018).

Site internet du Ministre du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale, chargé de la Mobilité et des Travaux publics, Monsieur Pascal Smet

<https://pascalmet.brussels/fr/plan-taxi-la-nouvelle-ordonnance-approuvee-par-le-gouvernement/> (consulté le 3 mai 2018)

Site internet de la RTBF

https://www.rtbf.be/info/belgique/detail_plan-taxis-la-concertation-est-toujours-en-cours-et-va-se-poursuivre-dit-pascal-smet?id=9881157 (Consulté le 12 mai 2018)

Site internet d'Uber

<https://www.uber.com/fr-BE/> (consulté le 6 mai 2018).

https://docs.google.com/spreadsheets/d/15GDI7FSBKSYPlXW5H6_koppaf96_6oTE4Zp_8nzi6A/edit#gid=0 (consulté le 6 mai 2018).

Partie 3 : Articulation

L'ubérisation et la qualité de l'emploi : le cas Uber

Les deux premières parties que nous avons rédigées ont des sujets différents et des approches disciplinaires distinctes (*sciences de gestion* pour la première et *politiques de l'emploi* pour la seconde) mais elles portent sur un phénomène identique : l'ubérisation et sa start-up emblématique, Uber. Nous désirons dans cette troisième partie mettre en lumière la qualité et le type d'emplois développés dans l'ubérisation analysée dans notre seconde partie au regard des capacités stratégiques trouvées dans notre première partie. Effectivement, il semble qu'entre les avantages compétitifs que la start-up développe via celles-ci et la qualité du travail « ubérisé » il y a un gouffre qu'il faudrait combler, ce qui devrait être aidé par le rôle que l'État devrait prendre face à l'ubérisation.

Mais avant d'entreprendre cette tâche, il est fondamental d'analyser les caractéristiques de ce gouffre. C'est ce que nous proposons ci-dessous en analysant quelques-unes des capacités stratégiques dans le cadre de la qualité de l'emploi proposé par la start-up.

1. Capacités stratégiques vs. l'impact sur la qualité du travail : le cas d'Uber

1.1. La marque Uber vs. une soumission du travailleur à la plateforme

La marque Uber joue beaucoup sur des slogans tels que, par exemple, « Devenez votre propre patron²⁵ » et la marque Uber représente une ressource intangible interne.

Comme nous l'avons vu, l'ubérisation est « l'utilisation des nouvelles technologies par un nouvel intermédiaire (l'opérateur de plateforme), pour capturer une partie de la chaîne de valeur au détriment des intermédiaires traditionnels » (Strowel et Vergote, 2016, p.2). Cela est consécutif au fait que

La stratégie d'Uber vise à ne pas apparaître comme un employeur. En effet, l'entreprise ne reconnaît pas les chauffeurs particuliers qui utilisent son application comme des salariés de l'entreprise. Selon elle, il s'agit de "prestataires indépendants" [...]. Par ce fait,

²⁵Site internet : <https://www.uber.com/fr-BE/drive/>

elle se décharge d'une grande part de sa responsabilité en termes de sécurité, de fiscalité ou de financement des systèmes de protection sociale (Balthasar, 2017, p.36).

Dans cette logique, la chaîne de valeur des « partenaires » d'Uber est largement déterminée par celle de la start-up. C'est ce qui nous a poussé à soutenir que ceux-ci sont dépendants d'Uber et ne bénéficient pas en réalité de cette « indépendance » dont Uber fait la publicité et qui est très importante dans l'image de marque de la start-up. A la différence de la majorité des indépendants, les prestataires d'Uber peuvent être considérés comme « économiquement dépendants » de l'entreprise américaine. Nous avons effectivement constaté dans notre seconde partie, grâce aux chiffres de l'enquête IPSOS, que la majorité des chauffeurs tire au moins la moitié de l'ensemble de leurs revenus de la plateforme.

Cela a des conséquences sur la qualité de l'emploi et la protection des employés. Ainsi, comme le souligne Lallemand, le travail créé par l'ubérisation ne donne « aucun droit à la Sécurité sociale (chômage, pension ou soins de santé) et [les travailleurs] ne sont pas soumis aux protections du travail usuel (salaire minimum, congé payé, congés de maternité, préavis, etc.) » (Lallemand, 2016, p.15). De plus, les « partenaires » d'Uber sont dans une incertitude quant à leur avenir professionnel qui peut être difficile à gérer. Effectivement, le flou législatif qui entoure l'ubérisation ne permet pas d'avoir de certitudes à long terme. Par exemple, si le « Plan Taxi » entre en vigueur, les chauffeurs qui ont des licences de Wallonie et de Flandre risquent de ne pas avoir de nouvelle licence après la réforme, car celles-ci seraient limitées, et le secteur des taxis ainsi que les LVC bruxelloises, seraient prioritaires. Comme nous l'avons vu, ce flou est d'ailleurs aussi dangereux pour Uber, en témoigne, dans le cadre de la matrice de Grant, la note sur l'axe de la force relative de la Capacité Stratégique « travail avec des chauffeurs indépendants » (elle est notée 6 sur l'axe de la *relative strenght*).

Ce flou à long terme pour les chauffeurs est d'autant plus dangereux que le travail qu'Uber leur propose ne développe leurs capacités et ne les forme pas.

1.2. La ressource humaine que sont les chauffeurs vs. la polarisation du marché de l'emploi

Rappelons qu'un des exemples qui revient régulièrement dans les débats pour exemplifier certaines mutations structurelles au niveau du marché de l'emploi qu'entraîne la digitalisation réside dans une augmentation de l'emploi demandant une haute qualification d'une part, et à

faible qualification d'autre part. Dans ce cas, on parle de polarisation du marché de l'emploi (De Mulder et Duprez, 2015). Effectivement, au niveau des capacités stratégiques, les chauffeurs sont une ressource humaine externe qui foisonne. Ainsi, la start-up peut se développer rapidement au sein de différents environnements car cette ressource humaine n'est pas difficile à trouver. Il s'agit d'une ressource ordinaire.

Le fait de se développer grâce à cette ressource ordinaire facilement trouvable est un point fondamental du succès d'Uber car, comme nous l'avons mentionné ci-dessus, il permet à la start-up de se développer rapidement. Effectivement, cette faculté qu'a Uber de se développer rapidement dans sur les nouveaux marchés est une compétence très importante de la start-up qui chamboule les rapports de force existants. Le fait d'utiliser des ressources ordinaires est ainsi décisif dans ce processus mais au prix du sacrifice de l'homogénéité sociale : l'ordinarité de la ressource « chauffeurs » favorise la création d'une société polarisée « avec l'accroissement, d'un côté, des emplois très peu qualifiés et faiblement rémunérés, et de l'autre des emplois haut de gamme très bien rémunérés » (Degryse, 2016, p.44).

Cette polarisation va de pair avec un contrôle accru des chauffeurs de la start-up.

1.3. La gestion des ressources humaines vs. le contrôle des prestataires

Le contrôle des chauffeurs de la start-up américaine est intimement lié à leur statut et aux problèmes susmentionnés que cela engendre. Comme nous l'avons vu dans notre seconde partie, l'activité-même des prestataires Uber est entièrement dépendante du « bon vouloir » de la plateforme, qui peut décider arbitrairement de l'exclusion éventuelle d'un de ses membres. Par conséquent,

Nous sommes en présence d'un entrepreneuriat subi. En effet, le cœur du modèle d'affaires d'Uber consiste en une complète destruction de la relation salariale, pour se soustraire à toutes les contraintes qu'elle implique pour l'employeur, tout en tirant pleinement parti de la relation d'autorité et de subordination qui en constitue l'essence (Balthasar, 2017, p.50).

La gestion des ressources humaines est à ce propos une compétence importante d'Uber. Effectivement, Uber externalise sa main d'œuvre, les chauffeurs, mais les contrôle dans un rapport pas loin du type salarial (algorithmes, primes, désactivations, notations...). C'est ce qui crée toute l'ambiguïté de leur position. Ce contrôle se retrouve à de multiples points de vue et est intimement lié au développement technologique :

- les algorithmes envoient des courses aux chauffeurs en allant jusqu'à proposer des courses avant même que la dernière ne soit finie et ce, afin de rentabiliser le plus possible l'offre disponible de courses (Scheiber, 2017),
- les algorithmes gèrent le système de notation des chauffeurs,
- les algorithmes contrôlent les prix des courses et leur paiement.

Ce contrôle entre en relation paradoxale avec l'image traditionnelle du travail mobile avec les nouvelles technologies associé à « un certain niveau de flexibilité, d'autonomie et de responsabilisation des travailleurs » (Degryse, 2016, p.46). Si on prend, par exemple, la flexibilité, dans notre seconde partie, nous avons vu qu'il s'agissait d'une motivation importante des chauffeurs pour travailler avec Uber mais celle-ci peut être remise en question dans ce contexte de contrôle. Effectivement, le fait que « les algorithmes envoient des courses aux chauffeurs en allant jusqu'à proposer des courses avant même que la dernière ne soit finie » (Scheiber, 2017) conditionne celle-ci à la rentabilité de la start-up.

Un autre facteur qui peut se révéler très lourd pour les chauffeurs réside dans la personnalisation du service proposé par Uber.

1.4. La personnalisation du service vs. le conditionnement des chauffeurs

Comme nous l'avons vu dans notre première partie, la personnalisation du service proposé par Uber représente une compétence dans la manière dont est mise en œuvre cette personnalisation. Uber propose effectivement « une offre adaptée aux besoins de l'utilisateur » (Diridollou et al., 2016, p.17). Ce point est fondamental, comme le souligne Brishen Rogers,

Plutôt que d'appeler une centrale et attendre, ou se tenir dans la rue, les utilisateurs peuvent commander une voiture de l'intérieur et regarder sa progression vers leur emplacement [...]. C'est un véritable avantage pour les consommateurs qui n'aiment pas les longues attentes ou l'incertitude - c'est-à-dire tout le monde (Rogers, 2015, p.86. [Notre traduction]).

Dans ce contexte, le système de *scoring* proposé au client est un facteur qui entre en compte de façon décisive dans la qualité de l'emploi chez Uber. Effectivement, ce système soumet le chauffeur au client. Cela est d'autant plus important que c'est lié au fait que beaucoup de chauffeurs ne travaillent que pour la plateforme Uber. Les données de l'enquête IPSOS

mentionnées dans notre seconde partie montrent à ce propos que, pour plus de la moitié des chauffeurs d'Uber, ce travail représente leur principale source de revenu.

Ainsi, cette personnalisation du service peut se révéler très lourde pour les chauffeurs. Effectivement, le système d'évaluation d'Uber peut les conditionner en exigeant de ceux-ci, « qu'ils s'engagent dans ce que l'on appelle un "travail émotionnel", ou un travail d'établissement de "micro-relations qui font que les clients se sentent bien" » (Rogers, 2015, p.97. [Notre traduction]). Dans ce système, on se retrouve face à un client-roi auquel on doit concéder les moindres désirs pour être bien noté et éviter de se voir déconnecté de la plateforme suite à une mauvaise moyenne.

Les différentes constatations ci-dessous construisent ce gouffre qui existe entre la perception par les managers des capacités stratégiques et leurs conséquences sur la qualité de l'emploi. Face à ce constat, l'intervention de l'État dans un rôle de régulateur est plus que fondamentale. C'est ce que nous proposons d'aborder à présent.

2. Une nécessaire intervention de l'État

Soulignons d'emblée que le gouvernement belge fait des efforts pour améliorer les conditions des travailleurs « ubérisés ». Ainsi,

Le gouvernement fédéral a approuvé un nouveau système fiscal afin de permettre à ceux qui le souhaitent d'avoir une petite activité complémentaire voire de se lancer dans l'entrepreneuriat. Selon le nouveau régime, les personnes dont les revenus ne dépassent pas 5 000 euros bruts par an dans le cadre de l'économie collaborative (principalement des services fournis via des applis et des plateformes numériques) seront soumises à un prélèvement à la source unique de 20 %, après déduction forfaitaire des frais de 50 %. [...] Les personnes gagnant moins que 5 000 euros grâce à leur activité complémentaire dans l'économie collaborative ne devront pas s'inscrire à la Banque-Carrefour des Entreprises (BCE) ni s'enregistrer comme indépendant. Elles ne seront dès lors pas soumises à des cotisations sociales supplémentaires (CSE, 2016, p.171).

Toutefois, force est de constater que, si le gouvernement fédéral ainsi que les gouvernements fédérés ont de beaux projets concernant l'accompagnement de l'économie numérique et la digitalisation de l'économie (*Idem.*, pp. 171-177), l'ubérisation n'est pas au centre de leur attention. Or cette attention doit être une priorité absolue. Effectivement, si le modèle d'Uber

Se généralisait, une part conséquente de la production serait assurée hors du cadre traditionnel de l'entreprise et de la relation classique d'emploi. L'économie des

plateformes peut donc faire voler en éclats le statut de salarié tel qu'il a été construit tout au long du XXe siècle [...] (Montel, 2017, p.25).

Effectivement, « nous sommes habitués de parler d'un monde avec des "organisations" et des "employés", ce temps arrive à sa fin. Nos catégories qui servent à appréhender le monde ne coïncident plus avec le monde que l'on rencontre aujourd'hui » (Davis, 2016, p.514. [Notre traduction]). L'État doit aussi mettre en place un accompagnement au sein de l'économie numérique. Ainsi, le Conseil Central de l'Economie souligne que

Pour faire face aux transitions potentielles sur le marché du travail [...] et garantir que tout un chacun soit équipé pour fonctionner dans une économie numérique, il sera nécessaire de mener une politique des groupes cibles de qualité et ciblée, avec pour pierre angulaire l'amélioration permanente des compétences des travailleurs, à commencer par l'apprentissage des aptitudes requises dans l'enseignement primaire, secondaire et supérieur (CCE, 2017, p.18).

Plus généralement, il est fondamental que l'État protège les travailleurs des inconvénients susmentionnés de l'ubérisation en s'adaptant aux changements de la société :

Le rôle qui incombe aux pouvoirs publics est [...] d'inciter la nouvelle économie à se développer tout en renforçant notre modèle de protection sociale. [...] il est indispensable de réguler l'économie de plateforme pour éviter une *ubérisation* de notre économie : la vision de l'économie de plateforme doit être en phase avec la réalité du droit social, de la fiscalité et de la protection des consommateurs (Lallemand, 2016, pp.12-13).

Si l'État ne prend pas en charge cette tâche de remodelage des modèles auxquels nous sommes habitués, l'ubérisation risque de se développer de façon sauvage et les désagréments subis par les chauffeurs d'Uber risquent de n'être qu'un prélude à un désastre d'une ampleur bien plus terrible.

Bibliographie

Balthasar, M. (2017), *Comment le droit du travail belge pourrait-il s'adapter face à une entreprise d'économie collaborative disruptive ? Analyse de cas : Uber*, Mémoire, Faculté des Sciences Sociales, Université de Liège.

CCE (2017), *Digitalisation et économie collaborative*, 2017-2170. Site [ccecrb.fgov.be](http://www.ccecrb.fgov.be). [En ligne]. <http://www.ccecrb.fgov.be/txt/fr/doc17-2170.pdf>(consulté le 20 mai 2018).

CSE (2016), *Economie digitale et marché de l'emploi*, Rapport annuel.

Davis, G.F. (2016), « What Might Replace the Modern Corporation ? Uberization and the Web Page Entreprise », *Seattle University Law Review*, 39, 2, pp. 501-515.

De Mulder, J. et Duprez, C. (2015), « La réorganisation de la production mondiale a-t-elle bouleversé la demande de travail? », *Revue économique de la Banque Nationale de Belgique*, décembre 2015.

Degryse, C. (2016), *Les impacts sociaux de la digitalisation de l'économie*, Bruxelles : Etui.

Diridollou, C. et al. (2016), « Légitimité des business models disruptifs : le cas Uber », *La Revue des Sciences de Gestion*, 281-282, 5, pp.11-21.

Lallemand, N. (2016), *L'économie collaborative et l'économie de plateforme pour construire une société plus juste*, Etat de la question, Institut Emile Vandervelde, Bruxelles : Fédération Wallonie-Bruxelles.

Montel, O. (2017), « L'économie des plateformes : enjeux pour la croissance, le travail, l'emploi et les politiques publiques », *Document d'étude DARES*, n°213.

Rogers, B. (2015), « The Social Costs of Uber », *University of Chicago Law Review Dialogue*, 82, 1, pp. 85-102.

Sheiber, N. (2017), « How Uber uses psychological tricks tu push its driver's button », *Site The New York Times*, [Enligne].

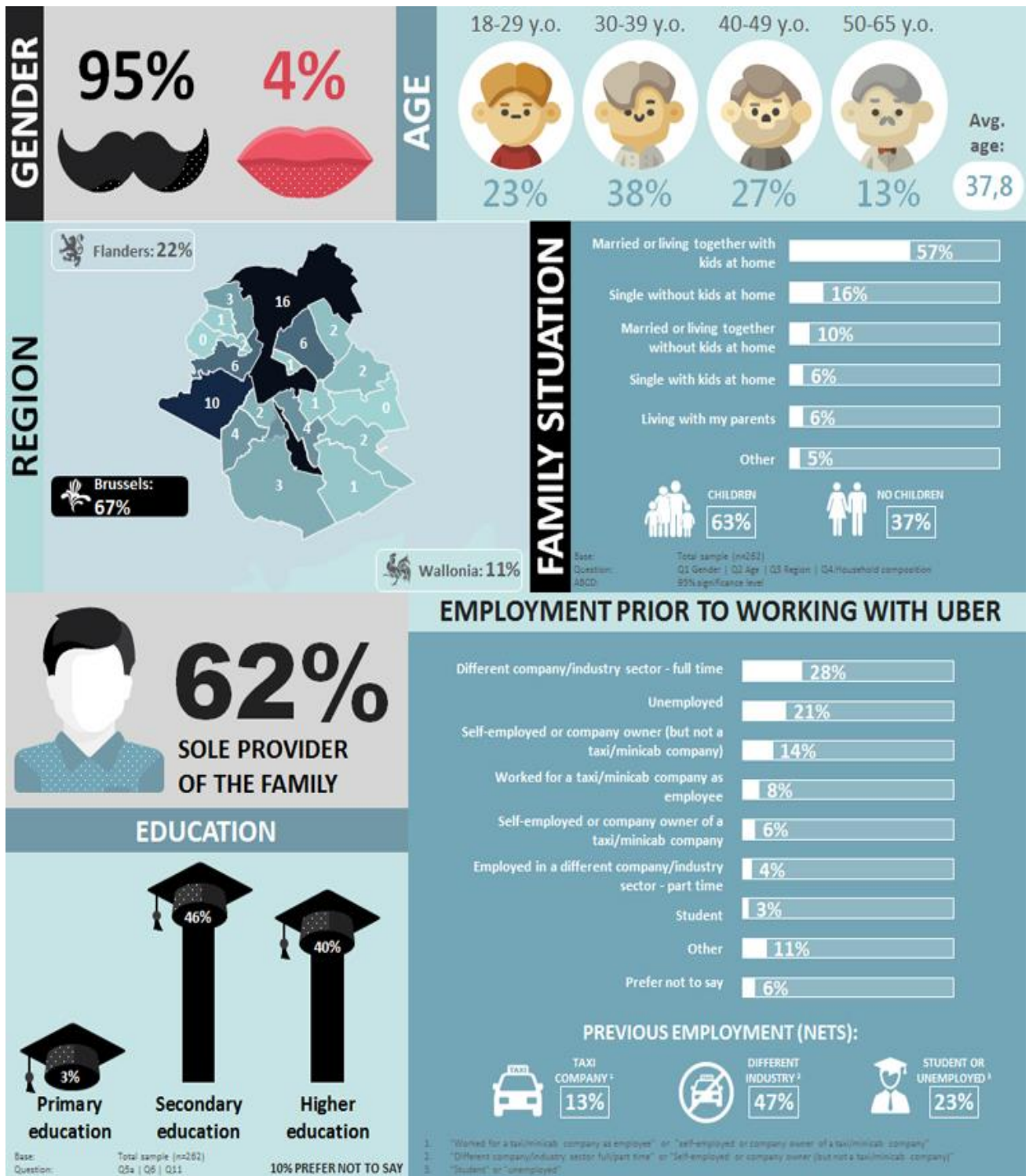
<https://www.nytimes.com/interactive/2017/04/02/technology/uber-drivers-psychological-tricks.html>
(consulté le 19 mai 2018).

Strowel, A. et Vergote, W. (2016), *Digital Platforms: To Regulate or Not to Regulate? Message to Regulators: "Fix the Economics First, Then Focus on the Right Regulation"*, document réalisé pour l'EU Internal Market Sub-Committee du Parlement du Royaume-Uni.

Annexes

1. Infographie Ipsos complète.
(https://uber.ipsos.be/17048832_Ipsos_Report_Uber_V2.0_UberStyle.pdf)
2. Tableau récapitulatif LVC des trois régions.
(https://docs.google.com/spreadsheets/d/15GDI7FSBKSYpvIXW5H6_koppaf96_6oTE4Zp_8nzj6A/edit#gid=0)
3. Session d'information Uber du 15 mai 2018.

Annexe 1. Infographie Ipsos.



Annexe 2. Tableau récapitulatif LVC des 3 régions.

Région	Bruxelles	Wallonie	Flandre
Age max. du véhicule	7 ans	7 ans	7 ans
Conditions	<ul style="list-style-type: none"> - Berlines (pas de break ni de 4x4) - 4/5 portes - Valeur catalogue 2017 de min. 32.240€ (HTVA et hors options) - Empattement de min. 2.80m - Minibus admis avec valeur catalogue de min. 25.398€ (HTVA et hors options). Empattement de min. 2,60m 	<ul style="list-style-type: none"> - 4/5 portes - Pas de valeur minimum 	<ul style="list-style-type: none"> - 4/5 portes - Pas de valeur minimum
Coût/an	682€	250€	250€ (indexé)
Formation/test	Aucun(e)	Formation gratuite de 4h à Namur	Aucune(s) sauf à Anvers et Gand
Usage privé	Non autorisé	Autorisé	Non autorisé
Contact	Téléphone : 02/204 18 42 Email : taxiservice@sprb.irisnet.be	Email : taxis@spw.wallonie.be	/
Formulaire à remplir	Téléchargeable en cliquant ici	Téléchargeable en cliquant ici	A retirer auprès de votre commune

Annexe 3. Session d'information Uber du 15 mai 2018.

La session d'information concernait tous ceux qui s'intéressent ou qui voudraient devenir chauffeurs Uber. Ce genre de session se donne tous les mardis, mercredis et jeudis, et ce jour-là nous étions une dizaine de personnes.

La séance s'est déroulée dans un local des bureaux d'Uber au boulevard Louis Schmidt à Bruxelles, une personne était chargée de la présentation, et cette dernière était faite à l'aide d'un projecteur.

La session d'information s'est avérée avoir la structure suivante :

- Présentation d'Uber et fonctionnement en Belgique ;
- Partenariat avec Uber ;
- Documents nécessaires pour rouler à Bruxelles ;
- Prix et revenus ;
- Questions réponses.

Nous avons estimé que le plus pertinent est de retranscrire la séance des questions réponses, car les informations des points précédents nous pouvons les retrouver le web.

Q : Si on a un client qui vomit dans la voiture ou qui déchire les sièges ?

Pour tout ce qui est vandalisme, vous devez nous envoyer une photo et nous on estimera les frais par palier, si par exemple, ce sont des dégâts plus importants à ce moment-là vous nous faites parvenir une facture des frais qu'on fera parvenir au client. Par exemple, si le client a versé du liquide, on facture au client, 20 euros. Il y a des fois quand les factures sont trop élevées, il faut contacter son assurance car nous on a les détails de cette personne.

Q : Imaginons par exemple, si une personne réserve et qu'on voit avec lui 3 personnes en plus, est-ce que le prix de la course change ?

Pour Uber X, s'il y a 4 personnes qui montent dans votre véhicule, vous êtes obligés de les accepter. Pour UBER BLACK, c'est 3 personnes, après vous pouvez accepter une quatrième personne mais vous n'êtes pas obligé, on comprend comme c'est des belles voitures, vous n'avez pas toujours envie qu'une personne se retrouve au milieu et sale votre véhicule avec ses pieds. Pour UberVan, c'est 6 personnes. Mais je vous rappelle également qu'il est interdit par la loi, il ne peut pas y avoir plus de client que de ceinture de sécurité.

Q : Imaginons qu'il y a des gens qui sont accompagnés par des enfants, il ne faut pas un siège adapté ?

La loi ne vous dit pas qui faut un siège pour enfant, clairement si vous en avez un, c'est toujours mieux. On ne le demande pas, par contre la loi dit qu'il faut un guide de secours universel, une roue de secours et un extincteur.

Après c'est une question d'assurance, la personne qui conduit est le responsable, si un enfant accompagné d'un adulte monte dans le véhicule, et qu'on ne sait pas l'attacher avec une ceinture de sécurité dans ce cas-ci il vaut mieux ne pas prendre le client.

Q : Et ça se passe comment si j'arrive jusque chez le client et il y a un enfant et je ne peux pas le prendre ?

Il n'y a pas de soucis, vous êtes indépendant, on va jamais vous poursuivre car vous n'avez pas pris un client pour diverses raisons, vous avez tout à fait le droit de dire non, vous mettez non merci sur la course et vous dites poliment au client, de voir avec un autre chauffeur s'il peut vous prendre.

Et dans ce cas-ci, vous n'êtes pas payé, si vous annulé la course, vous n'êtes pas payé.

Q : Est-ce que le client précise dans l'application, qu'il est avec un animal par exemple, ou mentionne quelque chose de particulier qui nous permet à nous de choisir si on prend le client ou pas ?

C'est super rare, c'est rare de voir un client prendre un animal avec lui. Ou qu'un client prend un enfant. Mais pour cet élément, il faut impérativement que vous voyez avec votre assurance.

Dès que vous devez payer un péage, ou un parking à cause d'un client, normalement l'application vous rembourse automatiquement, si cela n'est pas fait, vous devez nous envoyer l'information et on vous rembourse.

Q : On peut se garer et attendre une course à n'importe quelle place de parking à Bruxelles ?

On sait tous qu'il y a une différence entre licence lvc et taxi, concernant les emplacements, une voiture avec une licence lvc doit retourner dans un garage, c'est la loi qui le dit. Il faut aussi savoir que les uber peuvent recevoir beaucoup plus de course qu'un taxi, après il peut arriver que pendant 10-15 minutes vous êtes à l'arrêt, après c'est très rare qu'un policier soit là, vous n'avez qu'à juste dire que vous attendez un client, peu importe la raison il ne peut pas vous arrêter alors que vous travaillez, de nouveau c'est super rare, il y a 3 policiers qui sont strictes et si je ne dis pas de bêtises, il se trouve à Laeken, donc si vous n'allez pas à Laeken, il y a pas de soucis (Rires). Par contre, vous ne devez pas être à l'arrêt entrain de manger ou de discuter avec quelqu'un ou une autre raison qui fait que vous ne respectez pas la loi.

Q : Si j'ai un véhicule Uber black et au bout de quelques années, je dépasse l'année requise pour rouler en Uber Black, est ce que je peux rouler éventuellement en Uber X ?

C'est une très bonne question, oui vous pouvez rouler si l'année du véhicule reste conforme aux conditions UberX, nous on ne regarde pas le mois, on regarde simplement l'année.

Q : Si quelqu'un demande une licence, après quelques années est ce qu'il peut arrêter ?

Oui, c'est une licence qu'on paye chaque année, après il y a un prorata si vous arrêtez après quelques mois, on vous rembourse peut-être la moitié si vous l'avez rendu avant 6 mois.

Q : Concernant les licences LVC, en fait je me suis renseigné sur les licences, il y a des conditions, genre le contrat et les 90 euros ?

Ah d'accord, le contrat, la loi LVC , dit qu'il faut soit un contrat de 3h ou payer 90 euros, Uber c'est jamais 3H, ce qu'on a fait c'est un contrat où on rassemble tous les clients de chez Uber, sans vous rendre compte, vous signez un contrat où vous acceptez de prendre le client pour une durée illimitée. La police nous disait avant que c'était illégale, un de nos chauffeur est allé jusqu'à la cour institutionnelle et il a gagné, le contrat est légal, après il y a toujours le risque de tomber sur les 3 policiers dont je vous ai parlé mais c'est à vous d'avoir toujours le contrat dans le véhicule, si vous ne l'avez pas, on ne peut pas vous protéger mais c'est rien de grave, vous payez juste une amende.

Q : La différence entre les licences ?

Il y a aucune différence entre les 3, au niveau des courses. Mais les conditions sont différentes dans les 3 régions pour obtenir une licence.

Ce n'est pas parce que vous avez une licence flamande ou wallonne ou Bruxelles, cela ne veut pas dire qu'un des 3, aura plus de course.

Le numérique ne va pas détecter une course à un meilleur modèle, mais plutôt par rapport à la voiture la plus proche, par contre les voiture uber X n'auront pas de course Uber black ou Uber van, là on est bien d'accord.

Q : Au niveau du permis théorique, c'est minimum 3 ans ?

Si vous avez passé votre permis en Belgique, oui il faut un permis de conduire de 3 ans minimum.

Q : Toute à l'heure, vous aviez dit que Uber n'est pas notre employeur, on est sur le statut d'indépendant, car Il y a quand même un contrat à signer et des conditions à respecter.

Effectivement, il y a pas mal de choses à respecter car on vous offre un service, c'est vraiment des règles de bien-être, c'est très rare qu'on dit à quelqu'un de dire qu'on arrête de travailler avec vous, c'est juste on arrête un partenariat. C'est comme si Coca-cola fait un partenariat avec Delhaize, et que Delhaize fait n'importe quoi, met les cocas dans des rayons pas adéquats dans ce cas-là, Coca-cola peut arrêter le partenariat. C'est exactement comme ça que ça fonctionne, il y a des conditions il faut avoir une note moyenne de 4,5/5 et c'est facile à les obtenir.

Plus de 99% ont une note similaire, après le 1% qui reste ont un problème avec le GPS, leur téléphone ne fonctionne pas très bien et les clients en ont marre.

Deuxième raison, c'est que les chauffeurs ne parlent pas les langues du pays donc du coup il y a une mauvaise communication entre eux. Ou alors qui sont très mal tombés mais c'est vraiment très rare et c'est généralement ces 3 raisons principales qui font que vous êtes un bon ou un mauvais chauffeur. Et nous on est obligé d'écouter un peu les clients, on écoute le client par rapport à la note, si la note est vraiment basse on arrête le partenariat. C'est pour veiller au bon fonctionnement.

Q : Autre chose qui me fait hésiter par rapport à la presse, c'est au niveau syndicats, la protection sociale, etc.?

Il y a un syndicat qui a été créé chez Uber après clairement c'est pas le même niveau, c'est une ASBL qui a été créée pour par exemple, y a des choses où on devait vous aider ou sur les points de vue au niveau légal.

Au niveau de la protection, Uber n'est pas garant, on vous paye en fonction du travail accompli, on ne va pas vous pouvez payer plus. Si vous êtes malade, on ne va pas vous payer de nouveau vous êtes indépendant, vous gérez votre business par exemple quand vous avez votre propre cabinet de travail et que vous êtes indépendant vous n'êtes pas payé si vous ne travaillez pas. Après on peut prendre une assurance maladie, on peut prendre une assurance pour tout en Belgique, une assurance assez chère qui vous protège si vous êtes malade et qui vous paye en fonction de ce que vous gagnez en moyenne. Si vous êtes quelqu'un qui tombe malade assez souvent, c'est mieux de prendre cette assurance mais après ça va vous coûter cher.

Q : Par exemple sur ce domaine, Uber n'a pas un projet de mettre en place quelque chose qui permettrait de protéger les travailleurs ?

On est considéré légalement comme une plateforme et ce n'est pas le but d'Uber pour le moment. Faut savoir qu'Uber est un service qui est utilisé dans le monde; aux Usa ou en Angleterre, être indépendant c'est super facile, c'est juste être indépendant ici que c'est compliqué, c'est difficile en Belgique. Si vous voulez en France et en Belgique, c'est encore des petits canards au niveau du statut d'indépendant.

Je m'intéresse à Uber depuis quelques années car maintenant j'ai pleins d'amis qui roulent pour Uber, mais la réglementation n'a pas changé ?

Rien n'a changé depuis 2015, depuis qu'Uber pop est devenu illégale rien à changer.

C'est frustrant malheureusement c'est plus les lois belges qui bloquent, ici il y a des gens qui travaillent dans la politique on va dire, qui font le rôle de consultant un peu, qui vont essayer de changer l'esprit des gens en mettant en avant de chouettes chiffres comme, par exemple, que 25 % des chauffeurs proviennent du chômage avant. C'est des chiffres qui montrent qu'on crée aussi de l'emploi. Donc là ils essayent de changer le point de vue de certains politiciens, qui sont encore très fermés sur certaines applications. Donc voilà, on est en train d'essayer de changer les lois mais, ça ne se fait pas du jour au lendemain malheureusement, surtout en Belgique.