

**UCL**

Université  
catholique  
de Louvain

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

*L'UBERISATION : PERSPECTIVES ECONOMIQUES ET PSYCHO-SOCIALES*

Partie I : Quels sont les résultats d'une lecture des capacités stratégiques d'Uber à l'aide  
d'outils analytiques ?

Partie II : Dans quelle mesure l'ubérisation influence-t-elle le bien-être au travail, en  
particulier les pratiques mises en place par Uber ?

Mémoire réalisé par  
**ISMAEL EL ASSRI**

Promoteur(s)  
**MONSIEUR BASCLE GUILHEM**

**MONSIEUR GOBERT PATRICE**

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'UBERISATION : PERSPECTIVES ECONOMIQUES ET PSYCHO-SOCIALES

PAR ISMAEL EL ASSRI

SOUS LA DIRECTION DE MONSIEUR BASCLE GUILHEM ET MONSIEUR  
GOBERT PATRICE

Année académique 2017-2018

## *Remerciements*

*J'aimerais adresser mes sincères remerciements à mes deux promoteurs, Monsieur Bascle et Monsieur Gobert qui m'ont accompagné tout au long de ce travail et qui ont balisé avec moi le chemin nécessaire pour rester sur la bonne voie. Leurs précieux conseils ont largement contribué à me rendre la tâche moins difficile.*

*J'aimerais aussi adresser mes sincères remerciements à ma famille, mes proches et amis pour leur aide, leur encouragement et leur patience.*

*Enfin je voudrais aussi remercier toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à mes recherches et à l'élaboration de ce travail de fin d'études.*

# Table des matières

<b>Partie 1 : Sciences de gestion</b> .....	<b>6</b>
Introduction.....	6
Chapitre 1. Méthode et théorie .....	9
1.1. Méthodologie.....	9
1.2. Capacités stratégiques : Approche théorique .....	10
i. Les ressources et compétences .....	11
ii. Les capacités dynamiques.....	11
iii. Les capacités seuils et les capacités distinctives.....	12
1.3. VRIN .....	12
1.4. Le diagnostic de la capacité stratégique.....	14
1.4.1. Le Benchmarking .....	14
1.4.2. La Chaîne de valeur et la filière.....	15
1.5. La matrice Grant .....	17
Chapitre 2. Uber et ses capacités stratégiques .....	19
2.1. Description d'Uber .....	19
2.1.1. Origine et fonctionnement.....	19
2.1.2. Diversification de l'offre.....	20
2.2. Capacités stratégiques d'Uber .....	21
2.2.1. La Chaîne de valeur d'Uber .....	22
2.2.2. Utilisation du Benchmarking .....	24
Chapitre 3. Analyse des capacités stratégiques avec les outils théoriques Vrin et la matrice de Grant.....	29
3.1. VRIN.....	29
3.2. La matrice de Grant .....	33
Discussions et conclusions.....	36
Bibliographie partie 1 .....	40
<b>Partie 2 : Psychologie</b> .....	<b>44</b>
Introduction générale.....	44
Chapitre 1 : Définitions des concepts utiles à notre analyse.....	47
1.1. L'économie collaborative.....	47
1.2. L'économie de plateforme .....	48
1.3. La digitalisation .....	48

1.4. L'économie numérique .....	49
1.5. L'ubérisation.....	50
1.6. Le bien-être au travail .....	51
1.6.1. Les trois piliers du bien-être au travail .....	51
1.6.2. Le modèle de Dagenais-Desmarais.....	52
Chapitre 2 : Approche théorique .....	54
2.1. La précarisation de l'emploi.....	54
2.2. Le contrôle des travailleurs .....	55
2.3. L'isolement social.....	56
2.4. Le morcellement des tâches .....	57
2.5. L'intensité et le temps de travail .....	58
2.6. Les exigences émotionnelles .....	59
Chapitre 3 : Approche pratique : le cas d'Uber .....	60
3.1. Présentation de la start-up Uber .....	60
3.2. Les chauffeurs d'Uber et l'ubérisation .....	63
3.2.1. Le contrôle des chauffeurs par Uber.....	63
3.2.2. La dépendance au client.....	65
3.2.3. Pas d'organisation collective.....	66
3.3. Analyse via le modèle d'analyse du bien-être au travail de Dagenais-Desmarais .....	67
Conclusion générale .....	70
Bibliographie partie 2.....	73
Partie 3 : Note d'articulation.....	79
1. Le prix à payer des capacités stratégiques d'Uber .....	79
2. Pistes de solution.....	82
2.1. Revoir les modèles analytiques .....	82
2.2. Le rôle de l'État .....	83
2.3. Le rôle des syndicats.....	84
Bibliographie partie 3.....	86

### Introduction

Uber est une start-up qui a vu le jour en 2009. Depuis ce moment, elle n'a cessé de rencontrer des embûches, des problèmes avec sa concurrence, etc. Effectivement, on ne compte plus le nombre de procès qu'a dû subir la firme. En Mars 2018 encore, nous avons été témoins à Bruxelles même d'une manifestation des taxis contre la start-up. Nommer le nom d'Uber, c'est entrer dans de vives discussions du pour ou du contre. Mais il y a plus : Uber perd de l'argent sur presque toutes les courses, il a un déficit énorme et pourtant il s'agit d'un modèle économique en plein succès. Effectivement, pour 2017, Uber a annoncé un chiffre d'affaires de 7 milliards de dollars et 4 milliards de perte...

Face à cette constatation interpellante, nous avons désiré comprendre ce qui fait les forces de cette start-up s'insérant dans le nouveau modèle économique qu'est l'ubérisation, et en quoi elle se distinguerait des entreprises plus classiques. Nous allons approcher les forces d'Uber à travers la notion de « capacité stratégique ». Pour ce faire, nous avons choisi de nous focaliser sur une approche mobilisant des outils théoriques et ce, afin de mettre à l'épreuve de critères objectifs ces capacités stratégiques d'Uber. Raison pour laquelle nous avons formulé notre problématique de la façon suivante (« case study question ») :

Quels sont les résultats d'une lecture des capacités stratégiques d'Uber à l'aide d'outils analytiques ?

Soulignons que nous nous focaliserons dans ce premier Paper sur Uber Taxi afin de ne pas nous étendre sur les autres services et, ce faisant, tomber dans le piège de la généralité. De même, dans cette logique, nous nous restreindrons à la situation d'Uber au sein de la Belgique, tout en gardant en tête qu'il s'agit d'une entreprise internationale.

Cette étude est d'autant plus intéressante et pertinente qu'Uber propose un nouveau type de business et de management fondé sur les plateformes. Face à cette nouveauté, les pouvoirs étatiques se sentent quelque peu perdus, ne comprenant pas très bien ce chamboulement total auquel ils doivent faire face.

Cette incompréhension découle d'une lecture d'Uber qui reste fortement ancrée dans un modèle classique d'entreprise et de management. De plus, Uber se fait constamment attaquer en procès, on ne compte plus le nombre d'actions intentées en justice contre la start-up. Ces actions sont majoritairement effectuées par des concurrents à la start-up demeurant dans un modèle classique d'entreprise. Ainsi, comme nous le constatons, Uber, par sa nouveauté, dérange.

Choisir d'aborder cet état de fait à travers les capacités stratégiques d'Uber n'est pas anodin. Effectivement, les modèles qui nous permettront de dégager et d'analyser celles-ci appartenant au domaine du management tel qu'on l'entend de façon classique, nous verrons s'ils sont pertinents dans le cadre d'une société novatrice comme Uber. Ainsi, l'intérêt de ce sujet de recherche réside dans le fait d'analyser systématiquement les capacités stratégiques d'Uber à la lumière d'outils d'analyse rigoureux afin d'observer la pertinence de ceux-ci et d'atteindre simultanément une compréhension des forces d'Uber résidant dans ses capacités stratégiques.

Pour les managers d'Uber, il est intéressant d'effectuer une analyse rigoureuse des capacités stratégiques de la start-up afin de réellement constater si celles-ci sont durables dans le temps. Ainsi, les forces qui ne sont pas à l'abri de la concurrence seront mises en avant et peuvent faire l'objet de modifications par les managers afin de renforcer leur position concurrentielle sur le marché. L'outil VRIN sera déterminant dans cette analyse. Nous analyserons à ce propos les implications pour cet outil du caractère absolument novateur de la start-up Uber et verrons en quoi le schéma des plateformes pourrait bousculer celui-ci. Il en va de même pour la matrice de Grant qui nous servira à résumer et catégoriser la valeur de nos capacités stratégiques. Finalement, l'outil qu'est la Chaîne de Valeur, servant à diagnostiquer les capacités stratégiques d'une entreprise sera soumis à notre analyse et notre critique dans ce cadre novateur proposé par Uber.

Dans un premier temps, nous aborderons notre méthodologie de recherche qui s'appuiera sur le *case study*, développé dans le livre de Robert K. Yin intitulé *Case study research* (Yin, 2014). Suite à cet éclaircissement, nous analyserons les outils qui nous permettront de trouver nos capacités stratégiques d'Uber. Dans notre second chapitre, nous présenterons Uber et dégagerons, à l'aide des outils explicités dans le chapitre précédent, certaines de ses capacités stratégiques qui font la force de cette start-up. Pour ce faire, nous nous baserons sur la littérature théorique existante qui analyse la société Uber. Finalement, dans notre troisième chapitre nous analyserons les capacités stratégiques dégagées dans le chapitre précédent à l'aide des outils que sont VRIN et la matrice de Grant. Ces derniers nous permettront de constater quelle(s) capacité(s) stratégique(s) confère(nt) à Uber un réel avantage concurrentiel durable.

Ces différents outils feront l'objet d'une critique à la lumière de la nouveauté du modèle développé par Uber qui nous conduira à mettre en exergue l'importance de la nécessité de s'adapter et s'ouvrir à ce monde nouveau.

### 1.1. Méthodologie

Dans le cadre conceptuel de Rober K. Yin, notre question de recherche « Quels sont les résultats d'une lecture des capacités stratégiques d'Uber à l'aide d'outils analytiques ? » se retrouve dans la catégorie de la « « what » question » (Yin, 2014, p.11), « le but étant de développer des hypothèses et des propositions pertinentes pour une future recherche » (*Ibidem.* [Nous traduisons]). Se fondant sur la question « what », il s'agit d'une « exploratory study » (*Ibidem.*), c'est à dire une « recherche exploratoire » qui s'ancre dans des évènements d'actualité (*Idem.*, p.14). Nous voulons effectivement comprendre « un cas réel et supposer qu'une telle compréhension est susceptible d'impliquer des conditions contextuelles importantes » (*Idem.*, p.16. [Nous traduisons]). Face aux chamboulements impliqués par l'ubérisation en général et la start-up Uber en particulier, nous avons des raisons d'effectuer cette recherche (*Idem.*, p.30) afin de dégager l'impact de ce modèle sur certains modèles analytiques servant à dégager et analyser les capacités stratégiques d'une entreprise.

Dans ce premier chapitre, nous nous focaliserons sur ces outils analytiques qui nous seront nécessaires par la suite<sup>1</sup>. Il s'agit effectivement là d'une phase essentielle de notre « Research Design ». Comme le souligne Yin, « le *design* est la séquence logique qui relie les données empiriques aux questions de recherche initiales d'une étude et, ultimement, à ses conclusions » (*Idem.*, p.28. [Nous traduisons]). Il s'agit donc ici de la phase où nous exposons les instruments théoriques que nous utiliserons par la suite, ils vont nous servir de critère pour analyser les capacités stratégiques (« criteria for interpreting the findings » (*Idem.*, p.36)) d'Uber.

---

1 Nous avons effectivement pris la décision de nous écarter un peu du plan originel. En choisissant de consacrer ce premier chapitre uniquement à la théorie (la présentation des instruments analytiques) et en séparant clairement la théorie de son utilisation pratique nous espérons faciliter la lecture de notre Paper.

Dans le second chapitre, nous aborderons les capacités stratégiques d'Uber à l'aide des outils analytiques abordés dans le premier chapitre. Effectivement, notre *case study* ne se focalisant pas sur Uber en général, mais sur ses capacités stratégiques, il est fondamental d'effectuer un *bounding of the case* (*Idem.*, p.33), c'est-à-dire de distinguer ce qui nous intéresse du reste. Via la mobilisation d'instruments comme, par exemple, la Chaîne de valeur, nous nous trouvons déjà dans une stratégie analytique (« Analytic Strategy » (*Idem.*, p.133)) de matière trouvée au gré de nos lectures. De plus, décrivant à travers un angle particulier certaines particularités d'Uber, nous nous situons dans une perspective que Yin nomme « developing a case description » (*Idem.*, p.139). Le cadre conceptuel qui nous permet de mettre en lumière les capacités stratégiques de la start-up débouche sur « a descriptive framework » (*Ibidem.*) qui nous sera utile dans la suite de notre travail.

Nos « sources of evidence » seront des articles, des documents et le site internet d'Uber. Nous avons bien fait attention « à corroborer et argumenter les informations » (*Idem.*, p.107. [Nous traduisons]) issues de plusieurs sources. Précisons aussi que lorsque nous avons utilisé des sources électroniques, nous avons mobilisé toute notre vigilance sur la légitimité de celles-ci (*Idem.*, p.129).

Dans le troisième chapitre, chaque capacité stratégique dégagée dans le chapitre précédent va être analysée à la lumière de deux outils analytiques décrits dans le chapitre 1. Nous nous trouvons toujours ici dans un modèle d'analyse de type « Firm- or organizational logic model » (*Idem.*, p.159) utilisant des informations qualitatives qui se développent dans une structure comparative (« comparative structure »), où nous utiliserons deux structures différentes pour comparer « des descriptions ou des explications alternatives d'un cas unique » (*Idem.*, p.188. [Nous traduisons]). En ce sens, on utilisera le modèle VRIN dans un premier temps afin de déterminer quelles capacités stratégiques sont distinctives. Dans un second temps, on fera une synthèse de ces capacités à l'aide de la matrice de Grant.

## **1.2. Capacités stratégiques : Approche théorique**

Afin de bien aborder notre sujet, il est fondamental de bien cerner les différents outils et concepts qui seront mis à contribution dans notre analyse. Nous allons

donc aborder ceux-ci en cherchant à les expliciter de la façon la plus claire possible. Précisons que cette partie se base principalement sur le chapitre trois du livre *Stratégique* (Johnson et al., 2014) intitulé « La capacité stratégique ».

« On peut définir la **capacité stratégique** d'une organisation comme l'ensemble des ressources et compétences qui contribuent à sa pérennité et à son avantage concurrentiel » (*Idem.*, p.85). Celle-ci est composée de plusieurs constituants que nous décrivons ci-dessous.

### **i. Les ressources et 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) » (*Ibidem.*). Il s'agit donc de ce que l'organisation a en sa possession.

- Les compétences sont « les activités au travers desquelles une organisation utilise ou déploie ses ressources » (*Ibidem.*). Il s'agit donc de toutes les choses que l'organisation effectue d'une bonne façon. Effectivement, « en stratégie, l'intérêt se porte sur les compétences organisationnelles susceptibles de fonder un avantage concurrentiel » (Prévoit, Brulhart et Guieu, 2010, p.92). Soulignons que les ressources et les compétences sont intimement liées et complémentaires : posséder un atout (ressource) est utile uniquement s'il est bien mis en œuvre (compétence).

Comme Grant le souligne, il est fondamental de prendre en compte le contexte compétitif (« *the competitive environment* ») d'une organisation donnée (Grant, 2016, p.133) pour définir les ressources et compétences de celle-ci.

### **ii. Les capacités dynamiques**

Les capacités dynamiques, théorisées par l'économiste David Teece, sont fondamentales pour le bon développement d'une organisation. Elles désignent « l'aptitude d'une organisation à renouveler et à recréer sa capacité stratégique afin de répondre aux exigences d'un environnement mouvant » (Johnson et al., 2014, p.87). Effectivement, une capacité stratégique donnée qui n'évolue pas dans un contexte mouvant peut rapidement se révéler handicapante voire nocive dans des contextes souvent très concurrentiels. Il est donc fondamental pour toute

organisation de repérer les nouvelles opportunités, saisir ces dernières en développant des nouvelles offres et, si cela s'avère nécessaire, reconfigurer ou réorienter ses capacités stratégiques (*Ibidem.*).

### iii. Les capacités seuils et les capacités distinctives

Les capacités seuils sont celles qui « sont indispensables pour pouvoir intervenir sur un marché donné, à parité avec les concurrents établis » (*Idem.*, p.90). Sans capacités seuils, une organisation ne peut survivre dans un environnement concurrentiel. Elles incluent

- des ressources seuils, « requises pour répondre aux exigences minimales des clients » (*Ibidem.*) et
- des compétences seuils, « nécessaires au déploiement de certaines ressources » (*Ibidem.*).

Toutefois, ces capacités seuils ne « génèrent pas elles-mêmes un avantage concurrentiel » (*Ibidem.*). Effectivement, ici intervient la notion de capacités distinctives. Ces dernières créent réellement l'avantage et expliquent le succès d'une organisation : ce sont les capacités « que les clients valorisent et que les concurrents ne parviennent pas à imiter » (*Ibidem.*). Il peut ici aussi s'agir

- de ressources distinctives (« que les concurrents ne peuvent ni imiter ni obtenir, par exemple une marque réputée » (*Ibidem.*)) ou bien
- de compétences distinctives (« c'est-à-dire des manières d'agir spécifiques, valorisées par les clients et que les concurrents auront des difficultés à obtenir ou à imiter » (*Ibidem.*)).

Il existe un outil efficace permettant de déterminer si une capacité stratégique est distinctive, il s'agit de l'outil VRIN.

### 1.3. VRIN

Effectivement, VRIN (Barney, 2007) est un outil qui permet, à travers quatre critères, « de déterminer si une capacité stratégique est distinctive, c'est-à-dire à même de procurer un avantage concurrentiel » (Johnson et al., 2014, p.91). Ces

critères (appliqués à la capacité stratégique donnée) sont sa valeur, sa rareté, son inimitabilité (Barney, 2007, p.140-150) et sa non-substituabilité. Ainsi, « les ressources doivent être simultanément précieuses, rares, inimitables et non-substituables pour conduire à un avantage concurrentiel durable » (Bowman et Collier, 2006, p.196 [Nous traduisons]).

**La valeur** de la capacité stratégique consiste dans la création de valeur pour les clients : la valeur d'une offre « est le prix qu'un client est prêt à payer pour l'obtenir » (Johnson et al., 2014, p.91). Précisons que ce n'est pas parce qu'une offre n'est pas sur le marché qu'elle a de la valeur. Il s'agit bien ici de proposer une offre qui réponde à une demande des clients. De plus, l'organisation doit pouvoir créer une marge dans sa création de valeur. La question correspondant à ce critère est la suivante ; « Les ressources et compétences d'une entreprise permettent-elles à l'entreprise de répondre aux menaces ou aux opportunités de son environnement ? » (Barney, 2007, p.138. [Nous traduisons]).

**La rareté** d'une capacité stratégique est rencontrée lorsque la capacité est possédée par un nombre restreint d'organisations. Il convient ici de prendre en compte l'importance des capacités dynamiques susmentionnées. Effectivement, la rareté est temporaire, d'où l'importance de développer dynamiquement les capacités. La question correspondant à ce critère est la suivante : « Une ressource est-elle actuellement contrôlée uniquement par un petit nombre d'entreprises concurrentes ? » (*Ibidem.* [Nous traduisons]).

**L'inimitabilité** d'une capacité stratégique réside dans la difficulté qu'éprouvent les concurrents de copier ou d'obtenir une capacité donnée. Les compétences, c'est-à-dire la façon dont les ressources sont déployées, peuvent s'avérer particulièrement difficiles à imiter. De plus, si ces compétences sont complexes ou ambiguës (« l'incapacité à distinguer ce qui est la cause du succès de ce qui en est la conséquence » (Johnson et al., 2014, p.93)), cela renforce l'inimitabilité des capacités. La culture particulière à une organisation et les processus qui lui sont propres résultant de son histoire (la « dépendance de sentier » (*Idem.*, p.94)) participent aussi à l'inimitabilité. La question correspondant à ce critère est la suivante : « Est-ce que les entreprises qui veulent s'approprier une ressource ou

compétence donnée sont désavantagées sur le plan des coûts par rapport aux entreprises qui la possèdent déjà ? » (Barney, 2007, p.141. [Nous traduisons]).

**Non-substituabilité** : s'il y a une menace de substitution de la capacité stratégique, l'avantage concurrentiel risque de ne pas être maintenu. Il faut donc que la capacité stratégique soit non-substituable et, par conséquent, que la réponse à la question « Est-ce que la capacité stratégique est non-substituable ? » soit favorable.

Avant de pouvoir déterminer grâce à l'outil VRIN si une capacité stratégique est distinctive, il faut tout d'abord pouvoir diagnostiquer celle-ci. Nous allons à présent présenter deux outils nous permettant d'effectuer cette tâche, il s'agit du *Benchmarking* (ou *étalonnage*) et de la Chaîne de valeur (et la filière).

#### **1.4. Le diagnostic de la capacité stratégique**

##### **1.4.1. Le Benchmarking**

Il existe plusieurs définitions du Benchmarking. Anand et Kodali soulignent que les éléments que l'on retrouve dans la plupart d'entre-elles sont : « la mesure, la comparaison, l'identification des meilleures pratiques, l'implémentation et l'amélioration » (Anand et Kodali, 2008, p.258. [Nous traduisons]). Le Benchmarking (ou étalonnage) consiste à « comparer la capacité stratégique d'une organisation avec différentes pratiques de référence, internes ou externes à son industrie » (Johnson et al., 2014, p.97). Camp définit cet instrument comme étant « la recherche des meilleures pratiques industrielles qui conduiront à des performances exceptionnelles grâce à la mise en œuvre de ces meilleures pratiques » (In : Anand et Kodali, 2008, p.258. [Nous traduisons]). Camp définit aussi le benchmarking en ces termes : « la recherche des méthodes les plus performantes pour une activité donnée, permettant de s'assurer une supériorité » (Camp, 1992, p.28). Le benchmarking est constitué de quatre niveaux :

1. L'étalonnage historique, c'est-à-dire l'amélioration des performances d'une organisation en fonction de critères à partir desquels on analyse son évolution historique.

2. L'étalonnage interne, c'est-à-dire la comparaison de la performance de plusieurs unités comparables à l'intérieur d'une même organisation et ce, dans le but d'améliorer les performances d'une ou plusieurs unité(s) (Johnson et al., 2014, p.97, Ambrosini et al., 1998, p.68-69).

3. L'étalonnage avec les concurrents, c'est-à-dire effectuer une comparaison d'une organisation avec son ou ses organisation(s) concurrente(s) (*Idem.*, p.69).

4. L'étalonnage avec les meilleures pratiques, c'est-à-dire la comparaison d'une organisation d'une façon plus large (avec des organismes qui ne sont pas des concurrents) afin de repérer des meilleures pratiques qui pourraient être transposées dans l'organisation en question (*Ibidem.*).

Attention toutefois aux dangers que peut représenter cet outil, notamment le fait que cet outil ne permette pas « d'identifier les véritables raisons du succès ou de l'échec des organisations » (Johnson et al., 2014, p.98) car il compare les ressources et les résultats, pas les compétences. De plus, cet outil permet de développer des capacités « comparables à celles des organisations prises en référence » (*Idem.*, p.99), mais pas de créer des véritables capacités distinctives.

#### **1.4.2. La Chaîne de valeur et la filière**

La Chaîne de valeur est « un instrument fondamental pour faire un diagnostic de l'avantage concurrentiel et pour découvrir des moyens de l'acquérir et de la conserver » (Porter, 1986, p.80). Il a été créé par Michael Porter et développé dans son livre intitulé *l'Avantage Concurrentiel* (Porter, 1986). Cet outil fonctionne en décrivant « les différentes étapes permettant à une organisation d'obtenir une offre valorisée par ses clients » (Johnson et al., 2014, p.99). Dans cet optique, il est effectivement fondamental que les managers comprennent quelles activités contribuent à la « création de valeur et quelles activités n'y contribuent pas » (*Ibidem.*). La Chaîne de valeur est constituée de fonctions primaires et de fonctions de soutien.

1. Les fonctions primaires « assurent l'offre de produits ou de services. Elles sont directement impliquées dans la création de valeur » (*Ibidem.*). On y retrouve :

- *les approvisionnements* (l'acquisition des ressources primaires qui vont permettre de produire l'offre de biens ou de services),
- *la production* (l'utilisation des matières premières pour obtenir un produit ou un service),
- *la logistique* (« dans le cas de services, la logistique consiste à assurer la rencontre entre le client et l'offre » (*Idem.*, p.100)),
- *la commercialisation* (la façon dont les produits ou services seront proposés aux utilisateurs ou acheteurs : « le marketing ajoute de la valeur, notamment au travers de la construction de l'image ou de la réputation, alors que la vente doit être capable de convaincre les clients de l'avantage de l'offre » (*Ibidem.*)) et
- *les services* (qui représentent des activités qui conservent ou augmentent la valeur d'un bien ou d'un service).

2. Les fonctions de soutien qui permettent d'améliorer l'efficacité<sup>2</sup> et l'efficience<sup>3</sup> des fonctions primaires. Voici quelques-unes de ces fonctions :

- *le développement technologique* (surtout des technologies déterminantes, c'est-à-dire « celles qui sont directement liées à la conception et au développement des produits, des procédés ou d'une ressource particulière » (*Ibidem.*)),
- *la gestion des ressources humaines* (incluant le recrutement, la formation, le développement et la motivation des employés) et
- *l'infrastructure* (incluant « les systèmes d'information, de financement, de planification, de contrôle qualité, etc. » (*Ibidem.*)).

Dans certains cas, les organisations s'organisent en filières. Effectivement, souvent une organisation ne gère pas de A à Z la fabrication d'un produit ou la proposition d'un service donné. Dans ce cas, chaque organisation participe à la création de valeur d'un produit ou d'un service. Une filière rassemble donc les

---

2 Dont la définition est « le rapport entre les résultats atteints et les objectifs assignés » (*Ibidem.*).

3 Qui représente « le rapport entre les résultats atteints et les moyens utilisés » (*Ibidem.*).

chaînes de valeur (qui entrent en jeu dans la création d'un service ou d'un produit donné) de chaque organisation. L'importance des partenaires à chaque étape de la filière est cruciale pour une organisation.

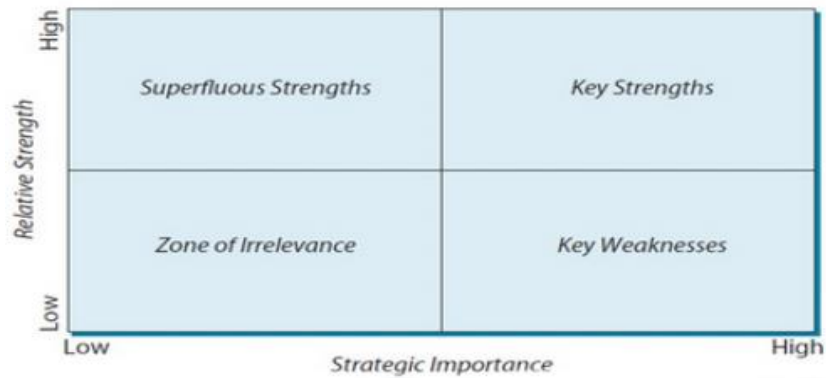
Grâce à la filière, on peut déceler les gisements de valeur, qui peuvent être définis comme étant « le total des profits réalisés dans une industrie à tous les points de la chaîne de valeur de l'industrie » (Gadiesh et Gilbert, 1998, p.140 [Nous traduisons]). Ces gisements ne sont pas stables, ils fluctuent au fil du temps (on parle de *migration de la valeur*) d'où l'importance pour les organisations « de reconsidérer leur position afin de ne pas voir leur avantage concurrentiel s'éroder au cours du temps » (Johnson et al., 2014, p.103). Cette dynamique de fluctuation se fait effectivement principalement en fonction du développement de la concurrence. Comme le soulignent Gadiesh et Gilbert, « une profonde source de revenus aujourd'hui pourrait devenir un trou sec demain » (Gadiesh et Gilbert, 1998, p.141. [Nous traduisons]).

### **1.5. La matrice Grant**

La matrice de Grant permet de présenter de façon synthétique l'ensemble des ressources et compétences (« ressources and capabilities » (Grant, 2016, p.131)), c'est-à-dire les capacités stratégiques, d'une organisation donnée. Celles-ci sont à disposer au sein d'un tableau divisé en quatre parties :

- les *Superfluous Strengths* (les Forces superflues),
- les *Key Strengths* (les Activités clés),
- les *Key Weaknesses* (les Faiblesses clés) et
- une *Zone of Irrelevance* (les Activités auxiliaires).

Sur l'axe des ordonnées on trouve la *Relative Strength* (la Force relative de la capacité) et sur l'axe des abscisses on trouve la *Strategic Importance* (l'Importance Stratégique) (*Ibidem.*). Voici comment se présente ce tableau :



Source : Grant, 2016, p.131

Comme le souligne Grant, les *Activités clés* doivent être consolidées et déployées de façon optimale (*Ibidem.*). Les *Faiblesses clés* doivent être changées, mais souvent cela se fait sur le long terme. Une solution à court terme peut résider dans l'externalisation de ces éléments plus faibles (*Idem.*, p.132). En ce qui concerne les *Forces superflues* (les forces d'une organisation mais qui ne sont pas un avantage concurrentiel sur le long terme) une solution peut résider dans la transformation ou le délestage progressif de celles-ci (*Ibidem.*). La *Zone d'irrelevance* contient les éléments qui ne présentent pas d'intérêt stratégique.

### 2.1. Description d'Uber

#### 2.1.1. Origine et fonctionnement

L'application Uber, permettant de trouver un chauffeur en quelques minutes via son smartphone (grâce à la technologie de la géolocalisation), a été développée en 2009 sous le nom d'*UberCab* (SuperTaxi) par Travis Kalanick Oscar Salazar et Garrett Camp qui travaillent à la Silicon Valley. Son mode de fonctionnement est très simple : il s'agit de trouver grâce à cette application un chauffeur à proximité. Une fois le chauffeur commandé, l'utilisateur peut suivre sa course sur son smartphone et, au préalable, contacter le chauffeur sélectionné. La course effectuée, l'utilisateur ne paie pas le chauffeur mais reçoit une facture par e-mail qui est débitée de sa carte de crédit. Cette façon de fonctionner est très simple : « Uber facilite la mise en relation des personnes avec des chauffeurs privés, et prend au passage une commission avoisinant les 20 % » (Moreau, 2014). Précisons que la tarification s'effectue via un algorithme « qui prend en compte le type de service utilisé, et augmente avec la demande de transports »<sup>4</sup>. Lorsque la course est effectuée, le chauffeur peut donner une note concernant le client (sur son comportement, sa courtoisie, ...) et le client a la possibilité de noter le chauffeur qui l'a pris en charge.

Après un test concluant en 2010, Uber fut lancé pour la première fois à San Francisco en 2010, grâce à des levées de fonds successifs qui lui permettront aussi de se développer de façon internationale, notamment auprès de Goldman Sachs, auprès de qui ils lèvent 32 millions de dollars en 2011<sup>5</sup>. En 2014, Uber totalisait des montées de fonds s'élevant à 2,7 milliard de dollars (Fredouelle, 2014). A ce jour, ces investissements n'ont pas encore été rentabilisés : Uber présente pour 2016 une perte de 2,7 milliards de dollars (Delépine, 2017, p.43). En juin 2016, le dirigeant du Fond public d'investissement saoudite intègre le conseil

---

4 Voir le site internet : [https://fr.wikipedia.org/wiki/Uber\\_\(entreprise\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Uber_(entreprise)). Consulté le 15 avril 2018.

5 Voir le site internet : <https://www.numerama.com/startup/uber>. Consulté le 15 avril 2018.

d'administration d'Uber en investissant 3,5 milliards de dollars dans la compagnie (Lauer, 2016).

En novembre 2017 on comptait à Bruxelles 500 chauffeurs professionnels indépendants titulaires d'une licence de location de véhicule pour environ 60.000 usagers (Padoan, 2017).

### **2.1.2. Diversification de l'offre**

Progressivement, Uber va se diversifier internationalement pour proposer une large gamme de services, citons, entre-autres :

- *UberX* (avec des chauffeurs professionnels qui proposent des berlines standards),
- *UberBerline* ou *UberBlack* (avec des chauffeurs professionnels qui proposent des berlines de luxe),
- *UberVan* (avec des chauffeurs professionnels qui proposent des vans d'une capacité de maximum six personnes),
- *UberPOP* (avec des conducteurs particuliers occasionnels travaillant avec leur véhicule personnel),
- *UberPool* (qui permet de partager son trajet avec un autre passager dans les environs et allant dans la même direction),
- *UberEats* (qui propose la livraison de repas commandés auprès de restaurants) ou encore
- *UberGreen* (avec des chauffeurs professionnels qui proposent des véhicules électriques ou hybrides).<sup>6</sup>

Face aux taximen qui se plaignent de concurrence déloyale avec UberPOP, de nombreux pays interdisent ce service. En Belgique, le 24 septembre 2015, ce service est condamné par le tribunal de commerce de Bruxelles à cesser ses activités (Anonyme, La libre Belgique, 2015). Ce service a été remplacé par UberX,

---

6 Voir le site internet : [https://fr.wikipedia.org/wiki/Uber\\_\(entreprise\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Uber_(entreprise)). Consulté le 15 avril 2018.

qui utilise donc des chauffeurs professionnels. A Bruxelles, Uber propose trois services distincts : UberX, UberBlack et UberVan. En février 2017, Joost Verdiesen a été nommé directeur général de la plateforme d'Uber en Belgique. Précisons que, malgré d'intenses recherches, nous n'avons pas été en mesure de trouver un organigramme de la start-up Uber.

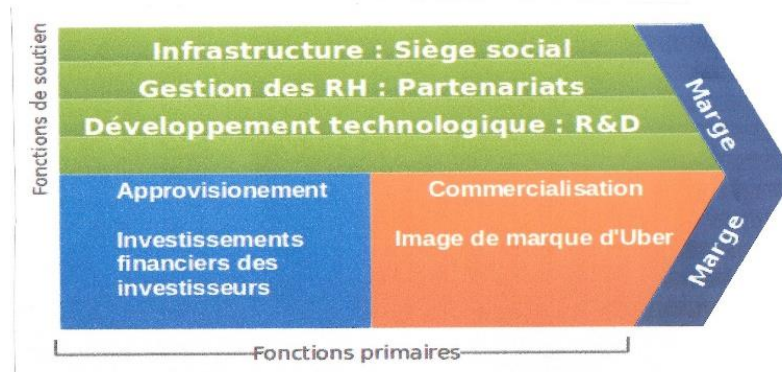
Nous allons à présent décrire les capacités stratégiques majeures d'Uber en nous basant sur les outils analytiques présentés dans le chapitre 1.

## **2.2. Capacités stratégiques d'Uber**

Nous allons à présent effectuer une liste de plusieurs capacités stratégiques d'Uber qui sont fondamentales dans l'explication de son succès. Nous mobiliserons ici les outils du chapitre 1 abordés ci-dessus concernant la reconnaissance et la déduction de capacités stratégiques d'une organisation afin de les isoler et, par la suite, les analyser.

### 2.2.1. La Chaîne de valeur d'Uber

L'outil analytique qu'est la Chaîne de valeur nous permet de mettre en avant une série de capacités stratégiques importantes d'Uber. Nous nous situons ici au niveau d'une analyse de type « Firm- or organizational logic model » (Yin, 2014, p.159). Voici la Chaîne de valeur que nous proposons pour la start-up :



*Diagramme Chaîne de valeur*

Source du modèle : Porter, 1986, p.81.

Nous allons à présent analyser les fonctions de cette Chaîne.

#### i. Fonction primaire : l'approvisionnement

Le financement par des investisseurs d'Uber représente un approvisionnement financier vital pour Uber.

- Les investisseurs représentent une capacité stratégique financière, ils sont une ressource externe pour Uber.
- La capacité d'Uber à lever des fonds et à gérer des flux de trésorerie représente une compétence. Cela permet à Uber de ne pas être « contrainte par des moyens financiers étriqués » (Diridollou et al., 2016, p.19).

#### ii. Fonction de soutien : développement technologique

Le développement technologique nécessaire au fonctionnement d'Uber réside dans les logiciels et les algorithmes.

- Les outils technologiques (algorithmes, géolocalisation par logiciels...) représentent les ressources technologiques, « la plateforme numérique développée

jouant un rôle central » (*Idem.*, p.17) et son développement se révèle indépendant des facteurs matériels et locaux : comme le souligne G.F.Davis, « l'embauche, la planification, la mesure des performances et l'évaluation sont maintenant largement entre les mains d'algorithmes écrits par des personnes qui n'ont peut-être pas d'expérience personnelle des emplois qu'elles conçoivent » (Davis, 2016, p.511. [Nous traduisons]).

Cette technologie permettant la location en temps réel de VTC à des demandes de clients par géolocalisation (conférant une rapidité de la réponse) crée une valeur dans le contrôle total de « 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 les modalités d'accès à son dispositif de marché » (Diridollou et al., 2016, p.17).

- Les compétences atteintes et développées grâce à cette technologie sont l'efficacité, une relation au client rapide ainsi qu'un contrôle des chauffeurs (comme le souligne Claire Bonici, Uber instaure « une exigeante intermédiation qui garantit la qualité du service rendu, en imposant aux prestataires des règles rigoureusement définies » (Bonici, 2017, p.91)). Cette technologie utilisée par Uber joue un rôle important car elle fait partie des « avantages types du précurseur » (Porter, 1986, p.229). Effectivement, c'est le fait qu'Uber fut précurseur dans le domaine technologique lié au déplacement de personnes qu'ils ont gagné en réputation, en définition des normes et en positionnement privilégié (*Idem.*, p.229-230).

Précisons toutefois que cette technologie peut aussi constituer une menace pour Uber. Effectivement,

Alors que l'application d'Uber est révolutionnaire, elle est également facile à reproduire. Uber fait déjà face à une concurrence intense de la part de Lyft et d'autres compagnies de covoiturage, la concurrence ne devrait donc que devenir plus intense (...) (Rogers, 2015, p.92. [Nous traduisons]).

Dans les termes de Porter lui-même, « chaque fois que la technologie entre en ligne de compte, l'incertitude reste présente » (Porter, 1986, p.230).

### **iii. Fonction de soutien : Partenariat (Gestion des ressources humaines)**

On retrouve dans le partenariat une capacité stratégique humaine fondamentale : celle de mobiliser les chauffeurs tout en étant attractif pour eux.

- Les chauffeurs locaux représentent une ressource externe.
- Le développement et l'entretien de la motivation des chauffeurs, leur flexibilité (comme le soulignent Hall et Krueger, « beaucoup de chauffeurs-partenaires apprécient la flexibilité de choisir leurs heures et leurs journées de travail » (Hall et Krueger, 2016, p.31. [Nous traduisons])) et le management de leur popularité représentent des compétences.

### **iv. Fonction primaire : la commercialisation**

Dans le domaine de la commercialisation, Uber présente toute une série d'avantages que les sociétés traditionnelles de taxi n'ont pas. Nous verrons ces avantages grâce au *Benchmarking*, ci-dessous.

- L'image de marque qu'Uber a réussi à se créer représente une ressource. Celle-ci dépasse simplement le prix concurrentiel et l'efficacité du service, Rogers précise, par exemple, qu'

Uber réduit les incitations des consommateurs à acheter des automobiles, économisant certainement de l'argent et réduisant les dommages environnementaux. Comme les consommateurs achètent moins de voitures, Uber ouvre également la possibilité remarquable de convertir les places de stationnement en des endroits dédiés à des nouveaux utilisateurs respectueux de l'environnement (Rogers, 2015, p.89-90. [Nous traduisons]).

De plus, peu de moyens sont investis dans la publicité d'Uber, ce sont les utilisateurs qui sont les ambassadeurs d'Uber et qui peuvent, dans ce cadre, noter les chauffeurs.

#### **2.2.2. Utilisation du Benchmarking**

L'utilisation de l'outil analytique qu'est le *Benchmarking* nous aide aussi à identifier des capacités stratégiques d'Uber.

Lorsqu'on utilise *l'étalonnage historique*, on ne peut que constater le développement exponentiel d'Uber depuis 2010. Implanté au début uniquement à San Francisco, aujourd'hui Uber est devenu mondial. C'est qu'Uber s'est développé très rapidement en s'adaptant à chaque fois aux marchés spécifiques de chaque pays. Il s'agit là d'une capacité dynamique fondamentale de cette start-up.

- La faculté de se développer rapidement et dominer les marchés du transport privé de personnes est une compétence dynamique importante : Uber au fil du temps s'est adapté aux demandes des clients (nous renvoyons aux différents services d'Uber proposés et analysés dans la présentation d'Uber). La rapidité de développement d'une plateforme est essentielle à son succès : « plus une plateforme possède d'utilisateurs, plus les utilisateurs l'apprécient. [...] plus il y a de chauffeurs et d'usagers, moins le temps d'attente est grand, tant pour les usagers que pour les chauffeurs » (Lallemand, 2016, p.7). Uber sait repérer les besoins, les saisir en développant des offres et se reconfigurer si nécessaire (changer les algorithmes, les développer pour permettre de proposer l'offre), songeons à l'adaptation d'Uber après, par exemple, l'interdiction d'UberPOP en Belgique.

Cette compétence vise à la domination rapide du marché de transports de particuliers pour contrer les réglementations locales qui visent à freiner le développement d'Uber, surtout sous la pression des lobbys des taxis. Effectivement, comme le souligne Moreau, Uber vise dans ce cadre à une « croissance rapide pour devenir vite trop gros pour être freiné » (Moreau, 2014). De cette façon, la start-up enrayer ce que le Prix Nobel d'économie en 1982, Georges Stigler, a nommé la « capture réglementaire », c'est-à-dire la tentative des entreprises traditionnelles « d'influencer la réglementation pour dresser des barrières à l'entrée de nouveaux acteurs » (Schwerer et Bouzou, 2016, p.14).

- Cette rapidité va de pair avec une autre compétence dynamique : une approche conflictuelle dans le domaine de la légalité via « le contournement fréquent des régulations mises en place sur le marché des transports individuels urbain » (Diridollou et al., 2016, p.17). Ainsi, « Uber ne respecte pas les interdictions dont il est frappé et va jusqu'à soutenir ses utilisateurs lorsqu'ils sont attaqués ou verbalisés. Cette aide passe essentiellement par le financement des frais d'avocat

ou le paiement des amendes » (*Idem.*, p.19). Sur le terrain réglementaire, Uber développe donc une approche conflictuelle qui était, jusqu'à présent, considérée comme une option qui n'est pas viable (Berglund et Sandström, 2013, p.278).

Cette approche conflictuelle est ancrée dans la difficulté pour le législateur de définir ce qu'est Uber, ce dernier bousculant les modèles traditionnels de management et de business : P. Leighton souligne qu'

Internet, les nouvelles méthodes de travail, le travail traversant les frontières nationales ont, bien sûr, apporté des changements spectaculaires. Cependant, notre cadre réglementaire a peu changé et bon nombre de « vieux » problèmes, tels que le statut ambigu de l'emploi et de nombreuses questions fiscales, demeurent les mêmes. L'impératif de définir Uber lui-même s'avère très difficile, notamment en raison de la réticence de nombreux décideurs et législateurs à réglementer et contrôler les entreprises (Leighton, 2016, p.871. [Nous traduisons]).

Ces difficultés face à la nouveauté sont exposées de façon exemplaire dans la réaction, le 15 avril 2014, de Neelie Kroes, Commissaire européenne à la société numérique, face à l'interdiction d'UberPOP par le Tribunal de Commerce de Bruxelles :

La décision du Tribunal de commerce de Bruxelles d'interdire la société Uber en Belgique ne vise pas à protéger ou à aider les passagers, mais à protéger un cartel de taxis [...]. Personne ne dit qu'Uber ne devrait pas payer de taxes ou ignorer les lois ! Si le gouvernement bruxellois a un problème avec Uber, il doit trouver un moyen de l'intégrer au lieu de le bannir. Le message donné est celui d'une politique anti développement technologique à Bruxelles. Les Bruxellois sont modernes, ils méritent des services ouverts et modernes (In : Delcourt, 2015).

- Cette évolution historique prend aussi racine dans une adaptation aux environnements locaux (ainsi, Hall et Krueger soulignent que « Le rythme d'expansion d'Uber dans les différentes villes a varié considérablement » (Hall et Krueger, 2016, p.32. [Nous traduisons])). Il s'agit là d'une ressource dynamique

importante d'Uber. Effectivement, la répliquabilité du modèle dans toutes les villes (Moreau, 2014) est une force : le mode de fonctionnement d'Uber est identique au sein de chaque ville, il permet la fluidification de l'offre et de la demande et la création de valeur dans « l'amélioration de la circulation et du transport des particuliers » (Diridollou et al., 2016, p.17).

*L'étalonnage avec les concurrents*, comme les sociétés de taxi traditionnelles, nous permet aussi de retrouver une série de capacités stratégiques que seul Uber possède. On trouve ainsi des capacités stratégiques humaines que les compagnies de taxi traditionnelles n'ont pas :

- l'orientation client est une ressource interne créatrice de valeur. Uber propose effectivement une offre « adaptée aux besoins de l'utilisateur lui permettant de trouver, à un tarif généralement compétitif, un conducteur facilement repérable et venant rapidement à sa rencontre » (*Ibidem.*). Du point de vue des clients, la technologie utilisée par Uber introduit une révolution dans le secteur du transport privé et payant de personnes en minimisant les coûts :

Plutôt que d'appeler un dispatcheur et attendre, ou être debout dans la rue, les utilisateurs peuvent héler une voiture de l'intérieur et regarder sa progression vers leur emplacement. Les conducteurs ne peuvent pas non plus augmenter les tarifs pré-décidés (Rogers, 2015, p.88. [Nous traduisons]).

- Un argument marketing de taille réside dans une autre ressource : le prix concurrentiel des courses par-rapport, par exemple, aux sociétés de taxi classiques (capacité stratégique financière). Effectivement, même si « les acteurs traditionnels ont l'opportunité de jouer sur l'homogénéité et la différenciation de leurs services » (Diridollou et al., 2016, p.20), cela reste très difficile pour les taxis, par exemple, de mettre cela en place et de créer ainsi une valeur ajoutée. Ajoutons que généralement, les chauffeurs de taxi travaillent plus que les chauffeurs d'Uber: dans une étude sur Uber aux Etats-Unis, Hall et Krueger soulignent que « les taximen et les chauffeurs travaillent plus d'heures par semaine que les chauffeurs-partenaires d'Uber, avec plus d'un tiers des chauffeurs de taxi travaillant habituellement 50 heures ou plus par semaine » (Hall et Krueger, 2016, p.23. [Nous

traduisons]). Les auteurs continuent en soulignant qu'« un peu plus de la moitié des conducteurs Uber utilisent la plateforme pendant 15 heures ou moins par semaine, contre seulement 4% des taxis (...) » (*Ibidem.* [Nous traduisons]).

- De plus, la compétence externe qu'est la personnalisation du service joue un grand rôle dans la commercialisation d'Uber. Il y a ainsi une focalisation sur le client qui peut mettre sa musique dans les voitures, boire des boissons proposées par les chauffeurs... De plus, cette personnalisation inclut différents types de déplacements : les utilisateurs ont effectivement le choix entre un service

- économique (« Des voitures de tous les jours et à des prix abordables, pour les groupes allant jusqu'à 4 personnes »<sup>7</sup>),

- premium (proposant des voitures de luxe),

- accessible (« Voitures accessibles aux personnes à mobilité réduite ou équipées de sièges enfants »<sup>8</sup>) et

- partagé (les usagers peuvent partager une voiture et son prix pour les déplacements dans une même direction).

Nous venons de passer en revue et de mettre en exergue plusieurs capacités stratégiques inhérentes à Uber. A présent nous allons procéder à l'analyse de ces dernières en les soumettant dans un premier temps au modèle VRIN et dans un second temps à la matrice de GRANT

---

7 Voir le site internet d'Uber : <https://www.uber.com/fr-BE/ride/>. Consulté le 15 avril 2018.

8 *Ibidem.*

## Chapitre 3. Analyse des capacités stratégiques avec les outils théoriques Vrin et la matrice de Grant

Chaque capacité stratégique susmentionnée va être analysée dans ce chapitre à la lumière de deux outils analytiques décrits dans le chapitre 1. En ce sens, on utilisera le modèle VRIN dans un premier temps afin de déterminer quelles capacités stratégiques sont distinctives. Dans un second temps, on fera une synthèse de ces capacités à l'aide de la matrice de Grant.

### 3.1. VRIN<sup>9</sup>

Capacité stratégique (CS) : Les investisseurs et l'argent qu'ils investissent dans Uber

La CS est-elle génératrice de valeur ?	La CS est-elle rare ?	La CS est-elle inimitable ?	Est-ce que la CS est non-substituable ?	Conséquences stratégiques
Oui	Non			Parité concurrentielle

Source du modèle : Voir Johnson et al., 2014, p.95

Capacité stratégique (CS) : La capacité d'Uber à lever des fonds et à gérer des flux de trésorerie

La CS est-elle génératrice de valeur ?	La CS est-elle rare ?	La CS est-elle inimitable ?	Est-ce que la CS est non-substituable ?	Conséquences stratégiques
Oui	Non			Parité concurrentielle

Source du modèle : Voir *Ibidem.*

---

<sup>9</sup> Afin de ne pas rendre la lecture de ce passage rébarbatif pour le lecteur, nous nous sommes permis de ne pas décrire en détail le « pourquoi » des appréciations positives ou négatives aux questions du modèle VRIN.

Capacité stratégique (CS) : La possession des outils technologiques (algorithmes, géolocalisation par logiciels...)

La CS est-elle génératrice de valeur ?	La CS est-elle rare ?	La CS est-elle inimitable ?	Est-ce que la CS est non-substituable ?	Conséquences stratégiques
Oui	Non			Parité concurrentielle

Source du modèle : Voir *Ibidem*.

Capacité stratégique (CS) : L'efficacité, la relation au client rapide ainsi que le contrôle des chauffeurs développés grâce à cette technologie

La CS est-elle génératrice de valeur ?	La CS est-elle rare ?	La CS est-elle inimitable ?	Est-ce que la CS est non-substituable ?	Conséquences stratégiques
Oui	Oui	Non		Avantage concurrentiel temporaire

Source du modèle : Voir *Ibidem*.

Capacité stratégique (CS) : Les chauffeurs locaux

La CS est-elle génératrice de valeur ?	La CS est-elle rare ?	La CS est-elle inimitable ?	Est-ce que la CS est non-substituable ?	Conséquences stratégiques
Oui	Non			Parité concurrentielle

Source du modèle : Voir *Ibidem*.

Capacité stratégique (CS) : Le développement et l'entretien de la motivation des chauffeurs et le management de leur popularité

La CS est-elle génératrice de valeur ?	La CS est-elle rare ?	La CS est-elle inimitable ?	Est-ce que la CS est non-substituable ?	Conséquences stratégiques
Oui	Non			Parité concurrentielle

Source du modèle : Voir *Ibidem*.

Capacité stratégique (CS) : L'image de marque d'Uber

La CS est-elle génératrice de valeur ?	La CS est-elle rare ?	La CS est-elle inimitable ?	Est-ce que la CS est non-substituable ?	Conséquences stratégiques
Oui	Oui	Oui	Oui	Avantage concurrentiel durable

Source du modèle : Voir *Ibidem*.

Capacité stratégique (CS) : La faculté de se développer rapidement et dominer les marchés du transport privé de personnes

La CS est-elle génératrice de valeur ?	La CS est-elle rare ?	La CS est-elle inimitable ?	Est-ce que la CS est non-substituable ?	Conséquences stratégiques
Oui	Oui	Non		Avantage concurrentiel temporaire

Source du modèle : Voir *Ibidem*.

Capacité stratégique (CS) : L'approche conflictuelle dans le domaine de la légalité

La CS est-elle génératrice de valeur ?	La CS est-elle rare ?	La CS est-elle inimitable ?	Est-ce que la CS est non-substituable ?	Conséquences stratégiques
Non				Désavantage concurrentiel

Capacité stratégique (CS) : Réplicabilité du modèle

La CS est-elle génératrice de valeur ?	La CS est-elle rare ?	La CS est-elle inimitable ?	Est-ce que la CS est non-substituable ?	Conséquences stratégiques
Oui	Non			Parité concurrentielle

Source du modèle : Voir *Ibidem*.

Capacité stratégique (CS) : L'orientation client (service adapté aux utilisateurs)

La CS est-elle génératrice de valeur ?	La CS est-elle rare ?	La CS est-elle inimitable ?	Est-ce que la CS est non-substituable ?	Conséquences stratégiques
Oui	Oui	Non		Avantage concurrentiel temporaire

Source du modèle : Voir *Ibidem*.

Capacité stratégique (CS) : Le prix concurrentiel des courses

La CS est-elle génératrice de valeur ?	La CS est-elle rare ?	La CS est-elle inimitable ?	Est-ce que la CS est non-substituable ?	Conséquences stratégiques
Oui	Oui	Non		Avantage concurrentiel temporaire

Source du modèle : Voir *Ibidem*.

Capacité stratégique (CS) : La personnalisation du service

La CS est-elle génératrice de valeur ?	La CS est-elle rare ?	La CS est-elle inimitable ?	Est-ce que la CS est non-substituable ?	Conséquences stratégiques
Oui	Oui	Non		Avantage concurrentiel temporaire

Source du modèle : Voir *Ibidem*.

Nous constatons, à travers notre analyse VRIN, qu'Uber possède uniquement un avantage concurrentiel distinctif parmi les treize capacités stratégiques analysées: son image de marque. Effectivement, nous constatons que cinq capacités stratégiques représentent un avantage concurrentiel mais temporaire, pour six autres, il y a parité concurrentielle et pour « L'approche conflictuelle dans le domaine de la légalité », il y a désavantage concurrentiel. Si donc il n'y a qu'un seul avantage concurrentiel durable, il n'y a aussi qu'un seul désavantage concurrentiel. Dans ce contexte, force est de constater que les gisements de valeur d'Uber (où ils ont un avantage concurrentiel) sont fragiles, poussant cette start-up à être vigilante par-rapport à sa concurrence. Pourtant Uber est une Start-up qui a beaucoup de succès. Nous aurons à revenir sur ce point dans notre conclusion.

Passons à présent à l'analyse de ces capacités stratégiques à l'aide de la matrice de Grant.

### **3.2. La matrice de Grant**

Nous allons à présent placer les treize capacités stratégiques dans la matrice de Grant. Voici la liste de ces capacités stratégiques et leur référence dans le tableau :

1. Les investisseurs et l'argent qu'ils investissent dans Uber
2. La capacité d'Uber à lever des fonds et à gérer des flux de trésorerie
3. La possession des outils technologiques (algorithmes, géolocalisation par logiciels...)
4. L'efficacité, la relation au client rapide ainsi que le contrôle des chauffeurs développés grâce à cette technologie
5. Les chauffeurs locaux
6. Le développement et l'entretien de la motivation des chauffeurs et le management de leur popularité
7. L'image de marque d'Uber
8. La faculté de se développer rapidement et dominer les marchés du transport privé de personnes
9. L'approche conflictuelle dans le domaine de la légalité

10. Réplicabilité du modèle
11. L'orientation client (service adapté aux utilisateurs)
12. Le prix concurrentiel des courses
13. La personnalisation du service

R E L A T I V E	H I G H	<i>Superfluous Strengths</i>				<i>Key Strengths</i>			
				8				7	
		10		3		4			
			5	6	12	13	11		
		9	1	2					
S T R E N G T H O W	L O W	<i>Inconsequential Weaknesses</i>				<i>Key Weaknesses</i>			
		<b>Low</b>				<b>High</b>			
		<b>STRATEGIC</b>				<b>IMPORTANCE</b>			

Source du modèle : Grant, 2016, p.134

On remarque dans ce tableau les forces fondamentales (key strenghts) de la start-up Uber et les forces superflues (superfluous strenghts) On constate que l'image de marque est fondamentale pour Uber, c'est elle qui contribue véritablement à son succès.

Dans les forces superflues, nous avons placé la capacité stratégique résidant dans « les investisseurs et l'argent qu'ils investissent dans Uber » (capacité stratégique une). Effectivement, nous considérons que cette force peut très rapidement s'avérer une faiblesse si les investisseurs décident de ne plus poursuivre leurs investissements dans la start-up. Ainsi, cette capacité stratégique rend Uber dépendant de facteurs extérieurs au cœur même de ce qui le fait fonctionner.

Nous n'avons rien placé dans le bas de notre matrice car notre focalisation ne s'orientera pas vers ces cadrans si on veut se lancer dans une société de type Uber ou se mettre dans la peau d'un attaquant pareil à celui d'Uber.

Nos capacités stratégiques situées dans le quadrant « Key Strengths » sont essentielles à la start-up Uber. Nous avons déjà mentionné l'image de marque d'Uber, il y a aussi « L'efficacité, la relation au client rapide ainsi que le contrôle des chauffeurs développés grâce à cette technologie », « L'orientation client (service adapté aux utilisateurs) », « Le prix concurrentiel des courses » et « La personnalisation du service ». Il s'agit là des priorités de la start-up Uber.

## Discussions et conclusions

A travers notre analyse, nous avons mis à jour que, parmi nos capacités stratégiques retenues, Uber ne possédait qu'une seule capacité stratégique distinctive : son image de marque. Plusieurs capacités stratégiques participent à la création de ce caractère distinctif, songeons à la relation client, les prix concurrentiels ou encore la rapidité grâce, notamment, à la technologie. Mais ces différentes composantes ne sont pas distinctives en elles-mêmes. Effectivement, ce ne sont que des capacités stratégiques temporaires, qui ne sont pas à l'abri de la concurrence. Six capacités stratégiques n'offrent à Uber qu'une parité concurrentielle. Finalement, l'approche conflictuelle dans le domaine de la légalité représente un désavantage concurrentiel.

L'analyse de ces capacités stratégiques grâce au tableau de Grant nous démontre aussi cet état de fait : huit capacités stratégiques sur treize se trouvent dans les *superfluous strenghts*...

Nos analyses démontrent qu'Uber ne possède qu'un seul avantage concurrentiel durable. Pourtant le modèle fonctionne très bien. Ces résultats déconcertants peuvent s'expliquer par l'implication qu'a notre travail sur la théorie.

Concernant le modèle qu'est la Chaîne de valeur, on se trouve dans notre travail dans un modèle où les chauffeurs sont « indépendants ». Et cela change les règles du jeu. Effectivement, on peut percevoir le pourcentage que prend Uber comme une couverture des coûts de coordination (Porter, 1986, p.398) mais cette analyse est biaisée par le fait que les chauffeurs sont en réalité largement dépendants de la start-up, ils sont « salariés » sous le déguisement de l'indépendance. On observe en réalité une fragmentation de la chaîne de valeur : comme le soulignent Jolly et Prouet,

La standardisation des processus de production, favorisée par l'accélération technologique, et la révolution financière bouleversent en effet l'organisation des firmes : elles se recentrent sur leur « cœur de métier » et externalisent des fonctions jugées périphériques d'abord de service, puis de production. Les

sous-traitants sont mis en concurrence alors que leurs tâches étaient soumises au lien de subordination lorsqu'elles étaient réalisées en interne. Les leviers de production sont désormais « éclatés » et brouillent les frontières de l'entreprise et des relations de travail. Les mutations de l'organisation des entreprises (sous-traitance, groupe, entreprise « étendue ») interrogent la définition de l'employeur, aussi bien dans le cadre de la relation individuelle de travail (définition du lien de subordination) que des relations collectives du travail (quel périmètre et quel niveau pertinents pour le dialogue social, avec quels acteurs) (Jolly et Prouet, 2016, p.12).

Cet éclatement est difficilement en adéquation avec le modèle de la Chaîne de valeur qui est assez rigide. Or l'économie collaborative qui

Regroupe des plateformes technologiques mettant en lien des acteurs voulant proposer des ressources ou des compétences [...] est caractérisée par l'interactivité entre les acteurs [...], la connectivité de pair à pair et parfois la logique de collaboration ou de partage (Diridollou et al., 2016, p.12).

Le phénomène des plateformes numériques amplifie effectivement cet éclatement : « les statuts d'indépendant ou de free-lance, prégnants dans certaines activités (bâtiment, transport, professions libérales, arts et spectacles), se développent dans de nouveaux secteurs » (Jolly et Prouet, 2016, p.13). Les chauffeurs d'Uber font définitivement partie d'un de ces « nouveaux secteurs ».

La matrice de Grant ne prend aussi pas en compte cet éclatement car elle fonctionne avec des capacités stratégiques fermées sur elles-mêmes. Or dans l'économie de plateforme, les interconnexions sont très nombreuses, développant les capacités stratégiques en rhizomes.

L'outil qu'est VRIN est aussi défaillant à certains égards pour analyser une start-up comme Uber. Effectivement, cet outil ne prend en compte que les attributs de valeur, rareté, inimitabilité et non-substitution des capacités stratégiques. Or Uber se fonde sur des ressources ordinaires, c'est-à-dire, « une ressource commune sur le marché, perçue généralement comme étant neutre en termes de performance, c'est-à-dire ayant une productivité attendue équivalente à son coût

(d'acquisition ou de développement interne) » (Weppe, Warnier et Lecocq, 2013, p.52). Songeons aux chauffeurs, par exemple. Ainsi, comme le soulignent Fréry, Lecocq et Warnier,

L'émergence de nouveaux modèles d'affaires tirant parti d'une vaste gamme de ressources ordinaires - en particulier les modèles d'affaires des plateformes avec plusieurs entrants - soulève des questions quant à la pertinence de l'orientation stratégique traditionnelle basée sur les approches fondées sur la rareté et les ressources uniques (Fréry, Lecocq et Warnier, 2015, p.70. [Nous traduisons]).

Dans ce cas, « c'est la combinaison de la plateforme et de la masse des ressources ordinaires qui crée un avantage compétitif durable » (Fréry, Lecocq et Warnier, 2015, p.76. [Nous traduisons]).

On retrouve dans le cadre de l'utilisation de VRIN avec Uber cette difficulté liée au statut dual des chauffeurs, entre indépendants et salariés : « le capitalisme de plate-forme semble faire descendre sur des individus les enjeux stratégiques et financiers auxquels sont traditionnellement confrontées les entreprises » (Acquier, 2017, p.95). Ainsi, l'approche de Barney (VRIN)

Ne fonctionne plus pour les plateformes, qui fondent leur avantage stratégique sur des ressources ordinaires. Mais c'est tout le contraire pour les individus, dont les perspectives de profit sont directement fonction de la rareté et de la valeur de leurs actifs (*Ibidem.*).

Ainsi, le chauffeur, pour rentabiliser la plateforme, doit « veiller à monétiser et maximiser en permanence la valeur de ses propres actifs » (*Ibidem.*): par exemple, il doit acheter un véhicule, il doit veiller à sa bonne visibilité, sa bonne réputation via le *scoring* des clients...

Concernant la pratique, l'approche basée sur les ressources donne peu d'indices sur « comment les dirigeants devraient aborder la création future de ressources » (Bowman et Collier, 2006, p.208. [Nous traduisons]). Ainsi, cette approche n'est pas génératrice d'idées tendues vers l'avenir. De plus, L'analyse des capacités

stratégiques telles que nous les avons abordées ne prend pas en compte le vécu des chauffeurs qui, sur plus d'un point, peuvent se montrer critiques sur le fonctionnement de la start-up.

Ces différentes constatations nous poussent à proposer de prendre en compte les ressources ordinaires et le statut hybride des chauffeurs Uber.

Nous avons eu l'occasion dans ce travail de développer une connaissance approfondie des outils d'analyse présentés ci-dessus. De plus, nous avons pu développer par rapport à ceux-ci une approche critique qui demanderait un travail bien plus approfondi pour en tirer toutes les conséquences.

Nous avons aussi développé une capacité à rechercher des sources parfois difficilement trouvables et à organiser une masse d'informations éparses dans un système cohérent.

Finalement nous avons développé une patience et une persévérance nécessaires à l'écriture d'un travail universitaire.

Par ailleurs, il m'a été donné l'occasion, durant l'élaboration de ce travail, d'améliorer mon anglais et ce au travers de nombreuses sources de références mondiales rédigées dans cette langue.

Si nous avions plus de temps et plus d'espace, nous pourrions développer plus amplement les notions de ressources ordinaires en lien avec l'économie de plateforme. De plus, si nous avions une connaissance plus approfondie de la langue anglaise, nous aurions pu exploiter de façon plus efficace certaines sources. Finalement, les côtés négatifs d'Uber, notamment par-rapport aux chauffeurs, pourraient être plus développés et intégrés dans l'éclaircissement des capacités stratégiques de cette start-up car, dans l'environnement qui est le nôtre, l'analyse est l'outil fondamental de notre vigilance qui se doit d'être quotidienne.

## Bibliographie partie 1

### Ouvrages et 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 al. (1998), *Exploring Techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management*, Hertfordshire : Prentice Hall Europe.

Anand, G. et Kodali, R. (2008), « Benchmarking the benchmarking models », *Benchmarking. An International Journal*, 15, 3, pp. 257-291.

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

Berglund, H., Sandström, C. (2013), « Business model innovation from an open systems perspective : Structural challenges and managerial solutions », *International Journal of Product Development*, 18, 3/4, pp. 274-285.

Bonici, C. (2017), « Les chauffeurs Uber, canuts du xxie siècle ? », *RECMA*, 346, 4, pp. 87-99.

Bowman, C. et Collier, N. (2006), « A contingency approach to resource-creation processes », *International Journal of Management Reviews*, 8, 4, pp. 191-211.

Camp, R.C. (1992), *Le benchmarking : pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents*, Paris : Editions d'organisation.

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.

Delcourt, V. (2015), *Dans quelle mesure Uber constitue un nouvel entrant qui redessine les frontières du marché actuel des taxis ? Etude de cas de Uber à Bruxelles par la stratégie Océan Bleu*, Mémoire, Louvain School Management, Université Catholique de Louvain.

- Delepine, J. (2017), « Quand les licornes font des bulles », *Alternatives économiques*, 371, 9, p. 43.
- 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.
- Fréry, F., Lecocq, X., Warnier, V. (2015), « Competing with ordinary resources », *MIT Sloan Management Review*.
- Gadiesh, O. et Gilbert, J.L. (1998), « Profit pools : a fresh look at strategy », *Harvard Business Review*, 76, 3, pp. 139-147.
- 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.
- Johnson, G. et al. (2014), *Stratégie*, Montreuil : Pearson.
- Jolly, C. et Prouet, E. (2016), *L'avenir du travail : quelles redéfinitions de l'emploi, des statuts et des protections ?* Document de travail n°2016-04, France Stratégie.
- Lallemand, N. (2016), *L'économie collaborative et l'économie de plateforme pour construire une société plus juste*, Bruxelles : Fédération Wallonie-Bruxelles.
- 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. »
- Porter, M. (1986), *L'Avantage Concurrentiel*, Paris : InterEditions.
- Prévot, 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.

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

Weppe, X., Warnier, V. et Lecocq, X. (2013), « Ressources stratégiques, ressources ordinaires et ressources négatives : Pour une reconnaissance de l'ensemble du spectre des ressources », *Revue française de gestion*, 234, 5, pp. 43-63.

Yin, R.K. (2014), *Case Study Research. Design and Methods*, 5ème édition, California : Sage Publications.

### **Sites internet**

Anonyme, « Le tribunal de commerce confirme qu'UberPop est illégal », *Site Lalibre.be*, [En ligne]. <http://www.lesoir.be/123027/article/2017-11-07/uber-veut-faire-plaisir-ses-chauffeurs-belges> (consulté le 15 avril 2018).

Anonyme, « Uber, Chauffeurs privés à la demande », *Site numerama.com*, [En ligne]. <https://www.numerama.com/startup/uber> (consulté le 15 avril 2018).

Anonyme, « Uber (entreprise) », *Site wikipedia.org*, [En ligne].

[https://fr.wikipedia.org/wiki/Uber\\_\(entreprise\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Uber_(entreprise)) (consulté le 15 avril 2018)

Fredouelle, A., « Uber valorisé 40 milliards de dollars », *Site journaldunet.com*, [En ligne].

<https://www.journaldunet.com/web-tech/start-up/uber-levee-1-2-milliard-de-dollars-1214.shtml> (consulté le 15 avril 2018).

Lauer, S. (2016), « Le fonds souverain saoudien investit 3,5 milliards de dollars dans Uber », *Site lemonde.fr*, [En ligne].

[http://www.lemonde.fr/entreprises/article/2016/06/02/le-fonds-souverain-saoudien-investit-3-5-milliards-de-dollars-dans-uber\\_4930677\\_1656994.html](http://www.lemonde.fr/entreprises/article/2016/06/02/le-fonds-souverain-saoudien-investit-3-5-milliards-de-dollars-dans-uber_4930677_1656994.html) (consulté le 10 avril 2018).

Moreau, M. (2014), « Uber : décryptage d'un succès marketing », *Site de Matthias Moreau*, [En ligne]. <http://www.matthias-moreau.com/2014/12/uber-decryptage-dun-succes-marketing/> (consulté le 10 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 15 avril 2018).

Site internet d'Uber. <https://www.uber.com/fr-BE/ride/> (consulté le 15 avril 2018).

## Partie 2 : Psychologie

### Introduction générale

Nous vivons actuellement une époque qui est bouleversée par des avancées technologiques multiples. Il ne se passe pas une semaine sans que de nouveaux produits soient proposés aux consommateurs. Ces avancées bouleversent aussi les modèles économiques classiques que nous avons hérités du siècle passé. Si cette révolution était déjà en marche à la fin du 20<sup>e</sup> siècle, nous assistons au début du 21<sup>e</sup> siècle à un réel chamboulement des pratiques auxquelles nous étions habitués.

Cette révolution est d'autant plus drastique qu'elle est fulgurante. Nous n'avons jamais subi une avancée technologique aussi rapide que ces dernières vingt années. Dans ce processus au déroulement exponentiel, la place de l'humain est une interrogation qui doit nous mobiliser et qu'il convient de penser, d'interroger. Si à la fin du 19<sup>e</sup> siècle, la machine a chamboulé un nombre considérable de pratiques de travail, en ce début de 21<sup>e</sup> siècle, la technologie continue ce processus d'automatisation.

L'objectif de ce travail s'inscrit dans une logique de compréhension d'un de ces bouleversements à la lumière d'un éclairage particulier. En ce sens, nous allons aborder l'ubérisation sous le jour du bien-être du travailleur qui s'inscrit dans son cadre. Effectivement, on parle souvent d'objets technologiques, de technologies, de processus économiques, d'économie digitale, numérique, d'ubérisation... mais qu'en est-il des travailleurs dans ce torrent d'expressions et de concepts ? Qu'en est-il plus particulièrement de son bien-être à une époque où on souligne surtout l'importance de la rentabilisation, de la concurrentialité des différentes nouvelles entreprises s'ancrant dans le numérique ?

Ce sont ces différents questionnements qui nous ont menés à formuler notre question de recherche de la façon suivante :

Dans quelle mesure l'ubérisation influence-t-elle le bien-être au travail, en particulier les pratiques mises en place par Uber ?

L'ubérisation est un phénomène qui est relativement neuf, nous aurons à définir ce « phénomène économique qui transforme et déstabilise un secteur économique avec un modèle économique innovant tirant parti des nouvelles technologies » (Jacquet et Leclercq, 2016, p.243). Il a attiré notre attention suite à de nombreuses discussions que nous avons eu l'occasion d'avoir avec un certain nombre de connaissances qui travaillent pour la start-up emblématique de ce modèle économique : Uber. Suite à ces discussions, nous nous sommes rendus compte que ces travailleurs n'étaient pas aussi heureux avec leur travail que ce que prônait la start-up. Effectivement, cette dernière défend le fait que la flexibilité du travail, l'autonomie des chauffeurs ou encore la source facile de revenus sont autant d'arguments qui font du travail avec Uber un emploi rêvé.

L'objectif de ce travail est de déconstruire de façon critique ce modèle qu'est l'ubérisation pour percevoir au niveau du bien-être de ses travailleurs les implications qu'il déroule. Ainsi, ce choix s'inscrit dans cette volonté de compréhension d'un élément symptomatique du développement de la technologie en lien avec le travail auquel nous sommes confrontés quotidiennement. Cette quotidienneté ne doit pas nous faire oublier la nécessité de penser les phénomènes.

Nous effectuerons notre analyse en trois chapitres. Dans un premier temps, il s'agira de définir les différents concepts qui délimitent notre sujet et qui sont utiles à la compréhension de notre travail. Ainsi, nous aborderons les concepts d'économie collaborative, économie de plateforme, digitalisation et économie numérique pour conclure avec la notion d'ubérisation. Après avoir abordé ces définitions qui nous permettront de comprendre le cadre économique dans lequel nous nous trouvons, nous analyserons la notion de bien-être au travail en nous focalisant principalement sur le modèle du bien-être psychologique au travail proposé par Dagenais-Desmarais.

Dans un second chapitre, nous aborderons dans une approche théorique les différents et multiples aspects qui sont néfastes pour le bien-être du travailleur dans le cadre de l'ubérisation.

Ces différents éléments seront abordés dans le troisième chapitre dans une approche pratique. Effectivement, nous nous focaliserons plus sur le cas d'Uber. En ce sens, les informations du second chapitre seront ancrées dans un vécu, celui des chauffeurs d'Uber. Dans un premier temps, nous présenterons donc cette start-up, avant de passer à cette analyse à proprement parlé qui se basera en grande partie sur des témoignages de chauffeurs Uber dans la presse. Par la suite, nous passerons les différents éléments dégagés à travers le filtre du modèle du bien-être psychologique au travail proposé par Dagenais-Desmarais et présenté dans le premier chapitre. Le but de cette démarche étant de parvenir à une lecture méthodique de nos informations.

Finalement, nous verrons quelles sont les pistes de solution qui existent et qui devraient être approfondies afin de solutionner certains éléments problématiques qui sont appelés à se développer exponentiellement dans un avenir qui n'est pas si lointain.

## Chapitre 1 : Définitions des concepts utiles à notre analyse

Nous allons, dans ce premier chapitre, définir les concepts fondamentaux qui vont nous servir dans l'analyse de notre thématique. Il faut effectivement atteindre à une compréhension claire de ceux-ci afin de pouvoir se fonder sur une base solide dans la suite de l'analyse. Nous effectuerons ces définitions en partant du plus général vers le plus particulier et en faisant bien attention à toujours nous focaliser sur le cadre de notre sujet afin de ne pas tomber dans des généralités.

### **1.1. L'économie collaborative**

*L'économie collaborative* est en plein essor depuis 2008 et se développe dans le cadre d'un respect de l'environnement en valorisant l'usage plutôt que la possession des biens (Lallemand, 2016, p.4). Ainsi, « l'économie collaborative crée de la valeur en commun en redonnant du pouvoir aux individus » (*Idem.*, p.5). Dans ce modèle, les intérêts doivent profiter à toutes les parties prenantes et les travailleurs doivent, en principe, participer aux prises de décision de l'entreprise. Comme le soulignent Jacquet et Leclercq, « la première fonction de l'économie collaborative c'est un « échange pour un mieux », un partage pour un plus. Plus de planète, plus de qualité, plus d'environnement. Ou pour un moins, moins d'émission, moins d'artifices, moins de coûts, moins de gâchis » (Jacquet et Leclercq, 2016, p.126).

Ce faisant, « ce mouvement incite à une « déhiérarchisation » de notre société en rendant les structures sociales moins rigides et surtout moins verticales » (Lallemand, 2016, p.5). L'économie collaborative est un phénomène très large et qui recouvre de nombreuses pratiques. Effectivement, celle-ci « désigne les pratiques et les modèles économiques organisés en réseaux ou communauté d'utilisateurs. Elle comprend la consommation collaborative, le crowdsourcing, le crowdfunding, les monnaies virtuelles, ou encore la production en commun » (Jacquet et Leclercq, 2016, p.235).

L'économie collaborative est facilitée par internet et, notamment, les plateformes. Il ne faut toutefois pas confondre l'économie collaborative avec, précisément, l'économie de plateforme.

### **1.2. L'économie de plateforme**

Comme le souligne Michel Griffon, une plateforme numérique, virtuelle, « consiste en un ensemble de bases de données, de logiciels, de systèmes d'exploitation, permettant la représentation et la réalisation de fonctions, principalement dans le cadre des entreprises » (Griffon, 2017, p.88). Fondamentalement, l'économie de plateforme supprime « les intermédiaires classiques tels que les supermarchés favorisant ainsi les échanges directs en « peer to peer », c'est-à-dire de personne à personne » (Lallemand, 2016, p.5). Elle partage ce trait avec l'économie collaborative. Mais, contrairement à cette dernière, au sein d'une économie de type plateforme, internet joue un rôle central et incontournable. Internet en est l'*a priori*. Effectivement, dans ce modèle, « les plateformes internet se posent en intermédiaire entre le client et le vendeur ou le prestataire de service » (*Ibidem.*), se rémunérant en général avec un pourcentage sur chaque transaction. En éliminant les intermédiaires classiques, l'économie de plateforme devrait, théoriquement, permettre au client de maximiser son profit.

### **1.3. La digitalisation**

Liée indissociablement à Internet, l'économie de plateforme se développe dans le cadre plus large de *la digitalisation*, qui permet la création d'une économie numérique. La digitalisation est utilisée dans notre travail dans le cas de la transformation digitale des entreprises. Dans ce contexte, la digitalisation « est le procédé qui vise à transformer un objet, un outil, un process ou un métier en un code informatique afin de le remplacer et le rendre plus performant »<sup>10</sup>. Le processus de digitalisation introduit un bouleversement dans l'économie « traditionnelle » en élargissant le marché et en concurrençant les acteurs en place. Cette dynamique est propre à toute innovation : comme le soulignent Schwerer et

---

10 Voir le site : <https://www.alphalives.com/digitalisation/>

Bouzou, « chaque vague d'innovation déstabilise les acteurs en place et les institutions » (Schwerer et Bouzou, 2016, p.3).

#### **1.4. L'économie numérique**

La digitalisation permet le développement de *l'économie numérique*. Cette dernière représente, pour Gilles Babinet, « une révolution anthropologique, un changement de civilisation » (Griffon, 2018, p.89). Comme le soulignent Colin et al., « l'économie numérique contemporaine n'a que vingt ans : elle est née de la décision des pouvoirs publics américains d'ouvrir Internet à des applications civiles, alors que les ordinateurs personnels se multipliaient dans les entreprises et les foyers » (Colin et al., 2015, p.2).

Il existe plusieurs définitions de l'économie numérique, nous retiendrons celle du « Australian Bureau of Statistics » qui définit l'économie numérique comme étant « le réseau mondial des activités économiques et sociales qui sont activées par des plates-formes telles que les réseaux Internet, mobiles et de capteurs, y compris le commerce électronique » (In : Gublin Guerrero, 2015). Cette définition souligne l'importance du réseau (Colin et al., 2015) et des plateformes qui sont au cœur de l'économie numérique. Cette dernière pose toute une série de problèmes comme celui, par exemple, de la sécurité sociale, qui « peine à protéger efficacement les travailleurs *free-lance* » (Schwerer et Bouzou, 2016, p.14). Car cette révolution qu'est l'économie numérique bouleverse radicalement un certain nombre d'éléments qui étaient bien établis : celle-ci « transforme radicalement les usages et les attentes des consommateurs, les modèles d'affaires, le paysage concurrentiel historique des industries, et finalement, la manière même dont fonctionne notre économie » (Bourdoncle, 2016, p.10).

Dans le cadre de l'économie de plateforme, certaines entreprises utilisent ces dernières « dans une mouvance ultra-libérale du tout au marché et de dérégulation » (Lallemand, 2016, p.5) : cette mouvance est l'ubérisation de l'économie.

### **1.5. L'ubérisation**

Le terme « ubérisation » est apparu en France en 2014. Comme le soulignent Schwerer et Bouzou, « le terme a été popularisé par Maurice Lévy, PDG du Groupe Publicis, dans un entretien au Financial Times en décembre 2014, arguant que « tout le monde a peur de se faire ubériser » (Schwerer et Bouzou, 2016, p.8). Il se fonde sur le nom de l'entreprise Uber qui est représentative de ce phénomène moderne dans le secteur du transport des personnes en ville.

Cette notion de concurrence avec le secteur plus traditionnel de l'économie et la dérégulation qu'elle introduit peuvent se retrouver dans la définition de ce phénomène. Effectivement, un trait distinctif de l'ubérisation réside, « notamment le fait de ne pas financer dans une juste mesure les services publics et la Sécurité sociale » (Lallemand, 2016, p.6). Ainsi, Lallemand souligne que

Le phénomène d'*ubérisation* est un mouvement ultralibéral qui utilise des outils novateurs pour alléger la fiscalité et contourner les règles en place sur le marché du travail. Il menace notre économie par une dérégulation accrue et la mise en péril de notre modèle social. Il concentre les richesses et augmente les inégalités car seule une poignée de dirigeants et d'actionnaires de multinationales récolte les profits tandis que les travailleurs voient leurs droits mis en danger et leur pouvoir d'achat diminuer (*Idem.*, p.7).

La déstabilisation de modèles économiques établis et l'innovation technologique sont des éléments que l'on retrouve dans la définition que donnent Jacquet et Leclercq de l'ubérisation en ces termes : « Phénomène économique qui transforme et déstabilise un secteur économique avec un modèle économique innovant tirant parti des nouvelles technologies » (Jacquet et Leclercq, 2016, p.243).

Soulignons que l'économie collaborative se distingue fondamentalement de l'économie de plateforme, dont l'ubérisation fait partie. Effectivement, le but de l'économie collaborative est le bien-être des parties prenantes (prônant « le partage, la solidarité et l'égalité » (Lallemand, 2016, p.6)) alors que l'économie de plateforme, et particulièrement l'ubérisation, est ancrée dans « une logique ultra-libérale de maximisation à tout prix du profit » (*Ibidem.*) qui échappent « en grande

partie aux diverses réglementations régionales, nationales et européennes (administratives, techniques mais aussi fiscales et sociales) » (Degryse, 2016, p.28).

De plus, l'ubérisation se distingue de l'économie collaborative en cela qu'elle se trouve encore dans une logique client–prestataire. Ces derniers devant donner un pourcentage de leur chiffre d'affaires à la plateforme qui met en relation ces deux entités. Cette logique ultra-libérale de l'ubérisation sera analysée par la suite dans sa relation avec le bien-être et la santé des gens qui travaillent dans son cadre. Nous allons donc terminer ce chapitre en définissant le bien-être au travail.

## **1.6. Le bien-être au travail**

Comme le soulignent C. Remoussenard et D. Ansieu, « le concept de bien-être au travail souligne l'importance cruciale de prévention des risques psychosociaux au travail, risques qui ont des conséquences néfastes pour les salariés » (Remoussenard et Ansieu, 2013, p.1). Ces conséquences néfastes peuvent s'exprimer à travers différents symptômes : des maladies physiques, le burn-out (épuisement professionnel), ou encore la dépression. Nous présentons ci-dessous deux approches du bien-être au travail qui nous serviront par la suite dans notre analyse.

### **1.6.1. Les trois piliers du bien-être au travail**

Selon une étude commandée par Edenred et réalisée par Ipsos en 2016 auprès de 14.000 employés dans 15 pays (Delatude et Pironon, 2016), le bien-être au travail repose sur trois piliers qui peuvent contribuer à mesurer celui-ci :

- *le cadre de travail*, composé de l'équipement et des moyens matériels à la disposition du travailleur (s'ils sont adaptés), de la clarté des missions, de la possibilité de pouvoir compter sur ses collègues en cas de difficulté et de la satisfaction de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle (*Idem.*, p.8),

- *l'attention*, composée par la considération de la part de la hiérarchie du travailleur et la gestion par la hiérarchie des compétences de celui-ci (Delatude et Pironon, 2016),

- *l'émotion*, qui implique l'intérêt pour son travail ou son aspect stimulant ainsi que la confiance dans son avenir professionnel (*Ibidem.*).

Ce dernier aspect est très important car, dans les situations de travail,

L'individu négocie consciemment et activement une série d'actions et de décisions personnelles, d'apparence unique, à long terme, pourtant, toutes ces actions finissent par ressembler à un consentement passif à l'égard de certaines conventions sociales inconscientes : les gens ne tentent pas seulement de se conformer extérieurement mais aussi intérieurement (Remoussenard et Ansieu, 2013, p.1).

Ce conflit entre ce qu'il faut exécuter et ce qu'on veut exécuter peut effectivement mener à intérioriser la norme ou ce qui est attendu du travailleur.

### **1.6.2. Le modèle de Dagenais-Desmarais**

Dagenais-Desmarais propose quant à lui un modèle du bien-être psychologique au travail en fonction de deux axes créant six dimensions.

Le premier axe est *la sphère de référence*, il s'agit du « référent spécifique du monde du travail dans lequel l'expérience positive est vécue par l'individu » (Dagenais-Desmarais, 2008, p.73). Il est constitué de trois sphères de référence :

- individuelle : « l'état positif d'un travailleur par rapport à lui-même » ;
- relationnelle : « l'état positif d'un travailleur relativement à l'interaction sociale qu'il vit dans son travail » ;
- organisationnelle : « l'interaction du travailleur avec l'organisation en tant qu'entité morale » (Abaidi-Ben Nasr et Drillon, 2016, p.156).

Le second axe est celui de *la « directionnalité »*, « il correspond au « processus selon lequel le travailleur construit son expérience positive » (*Ibidem.*) et est constitué de deux manières de construire le bien-être psychologique au travail :

- projectif : le BEPT projectif se définit comme la « construction de l'expérience positive du travailleur par extériorisation vers un objet donné » (*Ibidem.*),
- introjectif : le BEPT introjectif quant à lui est la « construction de l'expérience positive du travailleur par l'intériorisation d'un objet donné » (Abaidi-Ben Nasr et Drillon, 2016, p.157).

Ces deux axes permettent de définir six dimensions :

Sphère de Référence	<p><i>Dimension projective-individuelle</i> : actualisation de soi, sentiment d'efficacité et les émotions positives ;</p> <p><i>Dimension projective-relationnelle</i> : affiliation et relations épanouissantes ;</p> <p><i>Dimension projective-organisationnelle</i> : investissement dans son milieu et contribution dans le succès de l'organisation</p>
Directionnalité	<p><i>Dimension introjective-individuelle</i> : satisfaction dans les tâches</p> <p><i>Dimension introjective-relationnelle</i> : considération par les gens avec lesquels on interagit</p> <p><i>Dimension introjective-organisationnelle</i> : adéquation ou congruence de la personne dans son organisation</p>

Source : Abaidi-Ben Nasr et Drillon, 2016, p.158

Nous allons à présent aborder différents éléments qui ont un impact important sur le bien-être des travailleurs dans le cadre de l'ubérisation. Cette dernière étant un phénomène relativement nouveau, nous constaterons que ce caractère novateur joue un grand rôle dans l'impact sur le bien-être du travailleur.

## Chapitre 2 : Approche théorique

Nous allons, dans ce second chapitre, aborder les différents aspects qui sont néfastes pour le bien-être du travailleur dans le cadre de l'ubérisation.

### **2.1. La précarisation de l'emploi**

Le développement des plateformes d'échanges augmente le nombre d'auto-entrepreneurs. Ici se pose la question de la dégradation du statut de salariat (Poizat et Durand, 2017, p.31) : on observe « un déplacement vers une modalité de travail indépendant et intermittent » (*Ibidem.*). Même si « les États garantissent via un financement par l'impôt un socle social minimum dont peuvent bénéficier tous les citoyens indépendamment de leur statut d'emploi » (INRS, 2018, p.4), ce socle minimal ne couvre toutefois que les « gros accidents de la vie » (*Ibidem.*).

Force est de constater que « *l'ubérisation* de l'économie promeut un modèle sans protection sociale » (Lallemand, 2016, p.15). Comme le souligne Bruno Teboul,

Les bouleversements introduits par la numérisation – destruction d'emploi dans de nombreux secteurs, nécessité pour chaque secteur de s'adapter aux nouveaux usages de consommateurs, développement du travail « à la tâche » - rendent d'autant plus prégnant le besoin d'une véritable sécurisation des parcours professionnels (Teboul, 2016, p.9).

Les pouvoirs politiques ont d'autant plus de mal à régler ce domaine qu'il est totalement novateur et le droit social n'a pas été créé pour ce nouveau cadre : c'est bien le salariat, et non le statut d'indépendant, « qui a présidé à la construction des droits sociaux des travailleurs indépendants durant le XXe siècle » (Eydoux, 2016, p.8).

Cette situation est effectivement particulièrement problématique au niveau du manque de protection sociale car les plateformes privilégient le statut d'indépendant à celui de salarié, fondant leur discours sur le caractère flexible du travailleur. On assiste ici à l'apparition des « mini-jobs » qui « ne donnent aucun droit à la Sécurité sociale (chômage, pension ou soins de santé) et ne sont pas

soumis aux protections du travail usuelles (salaire minimum, congé payé, congés de maternité, préavis, etc.) » (Lallemand, 2016, p.15). Cette situation débouche au niveau des risques psychosociaux sur une « insécurité de la situation de travail. Elle comprend à la fois l'insécurité socio-économique (instabilité de l'emploi, du niveau de rémunération, absence d'évolution de carrière) et le risque de changement non maîtrisé de la tâche et des conditions de travail » (INRS, 2018, p.17). Ces risques sont la conséquence d'une « dépendance vis-à-vis des plateformes » (*Ibidem.*).

L'ubérisation crée donc ce que l'on pourrait appeler des *faux-indépendants*, ce qui est problématique. Effectivement, « le travailleur salarié se distingue du travailleur indépendant par l'existence d'un lien de subordination dans l'exercice de sa profession » (Lallemand, 2016, p.16). Le Service public fédéral belge définit les faux-indépendants comme « des travailleurs qui ont un statut d'indépendant alors qu'en réalité, ils exercent leur activité professionnelle sous l'autorité d'un employeur » (Communiqué de presse cité dans Wathelet, 2016, p.6).

Cette *subordination* implique une action de surveillance et de contrôle des travailleurs par la plateforme.

## **2.2. Le contrôle des travailleurs**

Bernard Stiegler soutient que nous entrons dans l'ère d'une « gouvernementalité algorithmique » qui « produit une société de l'hyper-contrôle et une automatisation de nos existences » (Poizat et Durand, 2017, p.27). Cet hyper-contrôle s'instaure à travers l'exploitation de gigantesques bases de données par des calculs intensifs qui peuvent manipuler les affects des individus « par le développement de systèmes ambiants, ubiquitaires, et pervasifs » (*Ibidem.*). Ce modèle court-circuite l'indépendance des « indépendants ».

Comme nous l'avons mentionné ci-dessus, les « plateformes actives dans le secteur des services exercent généralement un pouvoir de surveillance et une certaine autorité sur leurs travailleurs » (Lallemand, 2016, p.16). Dans ce contexte, « la marge de manœuvre de l'opérateur peut être très faible. De plus celui-ci peut se

voir confier des tâches ne lui permettant pas d'exploiter ou de développer ses compétences » (INRS, 2018, p.17).

Cette situation met sous lumière un facteur décisif de l'ubérisation : le creusement du trou entre les riches et la classe moyenne. Effectivement, l'ubérisation « concentre les richesses et augmente les inégalités car seule une poignée de dirigeants et d'actionnaires de multinationales récolte les profits tandis que les travailleurs voient leurs droits mis en danger et leur pouvoir d'achat diminuer » (Lallemand, 2016, p.7). Comme le souligne Bruno Palier,

La littérature sur la polarisation identifie parmi les emplois qui continuent à se développer les emplois les moins bien rémunérés, dits « non qualifiés » ou « non productifs ». Il s'agit d'emplois interpersonnels, présentiels dont le développement est de plus en plus lié aux plateformes d'intermédiation [...] (Palier, 2016, p.4).

Le risque au niveau psychosocial se joue ici au niveau de *l'autonomie* des travailleurs qui « inclut non seulement les marges de manœuvre mais aussi la participation aux décisions ainsi que l'utilisation et le développement des compétences » (INRS, 2018, p.17). En plus de leur autonomie qui est remise en question, les travailleurs ubérisés doivent souvent faire face à un important isolement.

### **2.3. L'isolement social**

En France, l'Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles (INRS) souligne dans un exercice de prospective (INRS, 2018) que l'« absence de management de proximité et de collectif de travail » (*Idem.*, p.17) ainsi que la gestion à distance des travailleurs mènent à l'isolement de ces derniers.

Cet isolement peut aussi être perçu comme la conséquence de la flexibilité des travailleurs dans le cadre de l'ubérisation. Effectivement, « la désynchronisation des rythmes de travail empêche la création d'amitiés et d'une véritable rencontre avec ses collègues, avec qui nous sommes en compétition » (Wattiez, 2016-2017,

p.44). Ainsi, la flexibilité, par le choix des horaires de travail qu'elle inclut, sépare les travailleurs les uns des autres.

Ce problème de manque de représentation collective des travailleurs dans les secteurs ubérisés est très important et est aussi lié au statut ambigu de ceux-ci. Effectivement, si on prend l'exemple des organisations syndicales, ces dernières perçoivent « dans le modèle de l'activité indépendante, une insulte, ou en tout cas un danger pour le maintien du salariat classique, et donc de leur position dans l'entreprise » (Jacquet et Leclercq, 2016, p.72). Dans ce contexte, le phénomène de l'ubérisation, jouant sur l'ambiguïté entre le statut d'employé et d'indépendant, ne peut entrer dans leur cadre de représentation. Robert Castel ajoute que la

Consistance de la condition salariale dépendait de l'inscription de ses membres dans les collectifs : collectifs de travailleurs avec le poids de la grande industrie ; collectifs syndicaux qui prennent en charge les intérêts homogènes de grandes catégories socio-professionnelles [...] (In : Wathelet, 2016, p.8).

Le collectif étant absent dans l'ubérisation, les représentations des travailleurs sont très difficiles.

Au niveau des risques psychosociaux, on se situe ici au niveau des rapports sociaux au travail, ceux-ci incluent « les relations avec les collègues, avec la hiérarchie, la rémunération, les perspectives de carrière, l'adéquation de la tâche à la personne, les procédures d'évaluation du travail, l'attention portée au bien-être des salariés » (INRS, 2018, p.17).

#### **2.4. Le morcellement des tâches**

L'Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles (INRS) souligne qu'au niveau du risque psychosocial, il y a un risque dans l'ubérisation qui se situe au niveau des « conflits intrapsychiques portant sur « ce qui compte » aux yeux des travailleurs dans leur travail, c'est-à-dire ce à quoi ils attribuent de l'importance sur le plan professionnel » (*Ibidem.*). Dans ce contexte, le travailleur peut se trouver dans une position où il doit « accomplir des tâches contraires à ses valeurs professionnelles,

sociales ou personnelles, ou faire un travail que l'on juge inutile » (*Ibidem.*). Ces différents éléments peuvent venir « interroger le sens du travail » (*Ibidem.*).

La raison de ce risque psychosocial réside dans la fragmentation du travail et le « manque de visibilité sur la finalité du travail » (*Ibidem.*).

## **2.5. L'intensité et le temps de travail**

Au sein de l'ubérisation on observe un rythme imposé par une intelligence artificielle (IA), dans le cadre plus large d'une rémunération à la tâche régie par des critères d'évaluation de la performance (*Idem.*, p.16). Il y a là un rythme frénétique imposé par les plateformes aux travailleurs afin de rentabiliser le plus possible les moyens de travail. Cette dynamique peut être désastreuse sur l'environnement familial du travailleur lorsque la relation entre la sphère privée et publique est mal gérée. Soulignons que cette gestion est d'autant plus difficile qu'un des traits centraux de l'ubérisation réside dans l'utilisation de la technologie. Comme le soulignent Boltanski et Chiapello,

Dans un monde connexionniste, la distinction de la vie privée et de la vie professionnelle tend à s'effacer sous l'effet d'une double confusion : d'une part entre les qualités de la personne et les propriétés de sa force de travail (indissociablement mêlées dans la notion de compétence) ; d'autre part entre la possession personnelle, et, au premier chef, la possession de soi, et la propriété sociale, déposée dans l'organisation. Il devient dès lors difficile de faire la distinction entre le temps de la vie privée et le temps de la vie professionnelle, entre les dîners avec les copains et les repas d'affaires, entre les liens affectifs et les relations utiles, etc. L'effacement de la séparation entre vie privée et vie professionnelle va de pair avec un changement des conditions et des rythmes de travail... (Boltanski et Chiapello, 1999, p.237).

Au niveau du risque psychosocial, on se trouve ici face à une grande série de dangers :

Intensité et temps de travail, renvoi aux exigences quantitatives et qualitatives du travail, aux contraintes de rythme, à l'existence d'objectifs irréalistes ou flous, aux exigences de polyvalence non maîtrisée, aux

instructions contradictoires, aux longues semaines de travail, au travail en horaires atypiques, à l'imprévisibilité des horaires de travail (INRS, 2018, p.16).

Ces risques sont d'autant plus présents qu'ils se doublent d'une forme de précarité émotionnelle favorisée par l'ubérisation.

## **2.6. Les exigences émotionnelles**

Face aux clients, les travailleurs ubérisés doivent en général tout faire pour paraître plaisants. Effectivement, dans un grand nombre de cas, les clients peuvent noter les prestataires. Ils ont donc une incidence directe sur la suite de leur travail. Effectivement, le système de notation par les clients impose une « attitude positive », même dans la confrontation avec le mécontentement des clients (*Ibidem.*).

Au niveau du risque psychosocial impliqué par les exigences émotionnelles développées par les travailleurs, on retrouve la « nécessité de maîtriser et façonner ses propres émotions : exigence de sourire, de bonne humeur, tensions avec le public, confrontation à la souffrance ou la détresse humaine » (*Ibidem.*).

### **3.1. Présentation de la start-up Uber**

L'application Uber, permettant de trouver un chauffeur en quelques minutes via son smartphone (grâce à la technologie de la géolocalisation), a été développée en 2009 sous le nom d'*UberCab* (SuperTaxi) par Travis Kalanick Oscar Salazar et Garrett Camp qui travaillent à la Silicon Valley. Uber présente les éléments communs caractéristiques des services ubérisés. Citons, les éléments suivants :

- « Plateforme numérique de mise en relation entre client et prestataire ;
- Réactivité maximisée par la mise en relation immédiate du client et du prestataire, par proximité géographique ;
- Paiement du client à la plateforme qui prélève une commission ;
- Paiement du prestataire par la plateforme ;
- Évaluation croisée du service : le client évalue le service reçu et le prestataire évalue le client »<sup>11</sup>.

Une start-up comme Airbnb, par exemple, partage ces éléments. Airbnb est aussi une start-up californienne via laquelle n'importe qui peut louer un appartement à des touristes, par exemple. Comme le souligne Christine Lenaerts, « il suffit de s'inscrire sur le site et de fournir des photos de votre logement. Pour le reste, moyennant un prélèvement de 3%, Airbnb s'occupe de tout...Réservations, paiement, attribution des étoiles selon les commentaires des loueurs... » (Lenaerts, 2016). Ainsi, son concept est très simple : « connecter propriétaires et vacanciers »<sup>12</sup>. Le principe de la start-up Uber est tout aussi simple : mettre en relation des chauffeurs et les clients grâce à une plateforme de mise en relation entre ces deux parties utilisant les technologies des algorithmes pour établir un prix aux courses, la géolocalisation pour localiser les usagers et le smartphone comme moyen d'exploiter physiquement cette technologie.

---

11 Voir le site internet : <https://fr.wikipedia.org/wiki/Uberisation>.

12 Voir le site internet : <http://collectiveorg.fr/airbnb-un-modele-cooperatif-au-service-de-vos-vacances>

Les chauffeurs sont perçus comme des travailleurs indépendants qui utilisent la plateforme pour travailler moyennant le versement d'un pourcentage (entre 20 et 25 %) des courses à Uber<sup>13</sup>. La course effectuée, l'utilisateur ne paie pas le chauffeur mais reçoit une facture par e-mail qui est débitée de sa carte de crédit. Précisons que la tarification s'effectue via un algorithme « qui prend en compte le type de service utilisé, et augmente avec la demande de transports »<sup>14</sup>. Lorsque la course est effectuée, le chauffeur peut donner une note concernant le client (sur son comportement, sa courtoisie, ...) et le client a la possibilité de noter le chauffeur qui l'a pris en charge.

Après un test concluant en 2010, Uber fut lancé pour la première fois à San Francisco en 2010, grâce à des levées de fonds successifs qui lui permettront aussi de se développer de façon internationale, notamment auprès de Goldman Sachs, auprès de qui ils lèvent 32 millions de dollars en 2011<sup>15</sup>. En 2014, Uber totalisait des montées de fonds s'élevant à 2,7 milliard de dollars (Fredouelle, 2014). Comme le souligne Laurent Lasne, la force de frappe d'Uber « s'explique essentiellement par les moyens dont il dispose » (Lasne, 2015, p.94). A ce jour, ces investissements n'ont pas encore été rentabilisés : Uber présente pour 2016 une perte de 2,7 milliards de dollars (Delépine, 2017, p.43). En juin 2016, le dirigeant du Fond public d'investissement saoudite intègre le conseil d'administration d'Uber en investissant 3,5 milliards de dollars dans la compagnie (Lauer, 2016).

Progressivement, Uber va se diversifier internationalement pour proposer une large gamme de services, citons, entre-autres :

- *UberX* (avec des chauffeurs professionnels qui proposent des berlines standards),
- *UberBerline* ou *UberBlack* (avec des chauffeurs professionnels qui proposent des berlines de luxe),
- *UberVan* (avec des chauffeurs professionnels qui proposent des vans d'une capacité de maximum 6 personnes),
- *UberPOP* (avec des conducteurs particuliers occasionnels travaillant avec leur véhicule personnel)<sup>16</sup>,

---

13 Source de ces informations : le site internet d'Uber (<https://www.uber.com/fr-BE/>)

14 Voir le site internet : [https://fr.wikipedia.org/wiki/Uber\\_\(entreprise\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Uber_(entreprise))

15 Voir le site internet : <https://www.numerama.com/startup/uber>

16 Voir le site internet : [https://fr.wikipedia.org/wiki/Uber\\_\(entreprise\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Uber_(entreprise))

Face aux taximen qui se plaignent de concurrence déloyale avec UberPOP, de nombreux pays interdisent ce service. En Belgique, le 24 septembre 2015, ce service est condamné par le tribunal de commerce de Bruxelles à cesser ses activités (Anonyme, La libre Belgique, 2015). Ce service a été remplacé par UberX, qui utilise donc des chauffeurs professionnels. Ces problèmes avec la réglementation sont propres à l'ubérisation. Effectivement, « l'ultra-fluidité du modèle économique du "collaboratif", généralement fondé sur une simple application ou un site Internet, ne tient pas compte des rigidités un peu basiques du "monde réel". Du coup, les garde-fous traditionnels que sont les lois, normes et règlements apparaissent comme de simples obstacles désuets voués à être submergés par la vague numérique » (Calixte, 2014). Songeons, par exemple à ce point en commun entre Uber et Airbnb :

Dans les deux cas, ces sociétés ont éludé le cadre juridique dans lequel elles évoluent. Les procès se multiplient sur des fondements divers et les Etats imposent des restrictions de nuitées. Sans compter bien sûr la fiscalisation des revenus que les particuliers peuvent engendrer par la fourniture des prestations<sup>17</sup>.

A Bruxelles, Uber propose trois services distincts : UberX, UberBlack et UberVan. En février 2017, Joost Verdiesen a été nommé directeur général de la plateforme d'Uber en Belgique. En novembre 2017 on comptait à Bruxelles 500 chauffeurs professionnels indépendants titulaires d'une licence de location de véhicule pour environ 60.000 usagers (Padoan, 2017).

---

17 Voir le site internet : <https://www.legal-tools.fr/2016/12/uber-et-airbnb-ou-les-limites-des-modeles-disruptifs/>

## **3.2. Les chauffeurs d'Uber et l'ubérisation**

### **3.2.1. Le contrôle des chauffeurs par Uber**

Les chauffeurs d'Uber sont soumis à l'application et aux algorithmes qui leurs envoient les clients en déterminant le prix des courses. Ainsi, les chauffeurs n'ont aucun mot à dire sur ce dernier. Un chauffeur souligne à ce propos :

Ils m'ont vendu du rêve, je croyais être indépendant, avoir ma petite affaire. Au lieu de ça, je suis étranglé financièrement. Je ne m'en sors pas. Je loue une voiture pour 1400 euros par mois, je leur donne 25% de mon chiffre d'affaire pour avoir le droit d'utiliser l'application. Je paie le gasoil, les assurances, les impôts, l'entretien du véhicule. C'est la misère. Je gagne 1200 euros en travaillant plus de 10 heures par jour et je contourne tous les jours la loi pour y parvenir (Ducros, 2017).

La start-up Uber, pour rentabiliser au maximum les chauffeurs, pousse ceux-ci à travailler le plus possible, notamment en leur proposant des courses avant même que la dernière soit terminée (de la Porte, 2017). Ainsi,

Avec l'aide de spécialistes des sciences sociales, Uber a expérimenté des techniques de jeu vidéo et introduit des récompenses non financières susceptibles d'inciter les conducteurs à travailler plus longtemps et plus intensivement. Et notamment à des heures où les déplacements sont moins lucratifs pour les travailleurs indépendants. [...] La technique consiste notamment à promettre une course lorsque le conducteur s'apprête à arrêter de travailler. Un algorithme suggère un nouveau client avant que la course précédente ne soit terminée. Et cela sans jamais donner l'impression de donner un ordre (Verset, 2017).

Ces méthodes mettent les chauffeurs continuellement sous pression et sont des moyens de les contrôler dans un but de rentabilisation maximale du profit. Il s'agit là d'une stratégie de contrôle visant en réalité, derrière une façade prônant l'indépendance, à minimiser « la marge de manœuvre de l'opérateur » (INRS, 2018, p.17). Ainsi, à travers le contrôle des chauffeurs avec les algorithmes et l'absence de couverture sociale des travailleurs ubérisés, il est fort probable que l'on assiste

« à une polarisation accrue du marché du travail, 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).

Dans ce schéma, ce sont les algorithmes, fondés sur « la collecte d'informationnelle, l'analyse en temps réel, la détection de corrélations significatives et l'interprétation automatisée des phénomènes » (Sadin, 2015, p.28), qui régissent les travailleurs : ce sont eux qui « permettent de mesurer et surveiller en temps réel 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).

Ce contrôle est en général présent dans les différentes start-up ubérisées. Ainsi, dans le cas de Airbnb, par exemple, un employé souligne que

La pression est énorme. Il confie qu'à chaque minute où il ne code pas, l'entreprise perd de l'argent. Pire, qu'à chaque seconde où la plateforme ne fonctionne pas ils perdent des milliers de dollars. Il raconte qu'il lui est arrivé de venir à 2 heures du matin un dimanche parce qu'un script avait planté<sup>18</sup>.

On retrouve ici les éléments mentionnés dans le chapitre précédent sous le sous-titre « Contrôle des travailleurs », mais aussi « Intensité et temps de travail », particulièrement dans la notion de « Rythme imposé par une intelligence artificielle (IA) » (INRS, 2018, p.16). Effectivement, on pourrait associer les algorithmes à une forme d'Intelligence Artificielle qui vise à tirer des chauffeurs une rentabilité maximale.

Précisons que ce contrôle se retrouve aussi au niveau de la récolte des données sur les chauffeurs et les utilisateurs (les préférences, les déplacements, le paiement...). Ce type de contrôle est propre aux start-ups de l'ubérisation comme Airbnb, par

---

18 Voir le site internet : <http://collectiveorg.fr/airbnb-un-modele-cooperatif-au-service-de-vos-vacances/>

exemple : « la conséquence la plus tangible du développement de ces plateformes, c'est un renforcement du contrôle des données personnelles »<sup>19</sup>.

### **3.2.2. La dépendance au client**

Le chauffeur Uber est totalement soumis à l'appréciation du client qu'il a pris en charge, et cette appréciation est déterminante pour la suite de son travail. Effectivement, ce système d'évaluation a « des conséquences déterminantes pour les chauffeuses/chauffeurs. [...] les chauffeuses/chauffeurs qui ont de mauvaises évaluations n'ont qu'une possibilité restreinte de se voir attribuer des demandes » (Pärli, 2016, p.6). Ainsi, un chauffeur d'Uber affirme qu'« il y a des chauffeurs qui deviennent des larbins, qui en viennent à supplier les clients de leur mettre un 5 » (Duguet, 2018). Un autre chauffeur souligne le stress qu'implique cette relation client en s'exclamant qu'il a « toujours peur d'être déconnecté à cause d'un client mécontent. La dernière fois, un monsieur m'a donné une mauvaise note parce que j'avais oublié ma cravate. C'est dur ! » (In : Dumontier et Laveille, 2017). Soulignons de plus que « c'est Uber qui définit les questions qui sont pertinentes pour le feedback des clients » (Pärli, 2016, p.6).

De fait, les chauffeurs d'Uber sont poussés à développer une bonne relation avec les clients afin de continuer à avoir du travail. Cette nécessité va jusqu'à devoir accepter tous les travers des clients : un chauffeur Uber nous apprend à propos d'une expérience avec un client qu'« il était ivre, il vomissait sur le trottoir. Je n'ai pas voulu qu'il monte dans le véhicule. Il l'a mal pris, a écrit sur le site. Sans prendre la peine de m'appeler pour savoir ce qui s'était réellement passé, Uber m'a déconnecté de l'application » (Ducros, 2017). De même, un autre chauffeur souligne à propos des clients : « Si vous refusez de les prendre, au troisième refus, Uber vous met hors ligne avec ce message : il semble que vous n'acceptez pas les courses pour le moment. [...] C'est bien la preuve qu'il y a un lien de subordination » (Mitrokanoff, 2017).

---

19 Voir le site internet : <https://www.legal-tools.fr/2016/12/uber-et-airbnb-ou-les-limites-des-modeles-disruptifs/>

Comme le souligne Acquier,

L'individu doit veiller à préserver sa visibilité et sa réputation en ligne, gérer la confiance, adopter un comportement transparent, intégrer une éthique de l'évaluation par ses pairs, cultiver son réseau amical et professionnel comme garantie d'opportunités futures (Acquier, 2017, p.95).

On retrouve ici les *exigences émotionnelles* mentionnées dans le chapitre précédent, « liées à la nécessité de maîtriser et façonner ses propres émotions » (INRS, 2018, p.16).

### **3.2.3. Pas d'organisation collective**

La fragilisation impliquée par le statut des travailleurs dans le cadre de l'ubérisation (entre employés et indépendants) mentionnée dans le second chapitre (sous le sous-titre « Précarisation de l'emploi ») est d'autant plus forte qu'il n'y a que très peu – voir pas du tout – de représentation collective de ceux-ci. Il en va de même dans le cas des chauffeurs Uber, qui ne sont absolument pas représentés par un syndicat ou une autre collectivité. Ainsi, « il n'y a pas ce type de relations communautaires qui permettent souvent l'organisation des travailleurs. Ils ne se réunissent pas dans un endroit de travail central, et beaucoup travaillent à temps partiel et n'ont pas beaucoup de chance de faire connaissance avec d'autres chauffeurs » (Rogers, 2015, p.100. [Nous traduisons]).

Ce manque d'organisation collective place le chauffeur Uber dans un esseulement ne lui permettant pas de partager dans une structure préétablie des recommandations, des critiques constructives ou les avis qui pourraient améliorer son travail au quotidien. On se situe ici au niveau de l'« isolement social » mentionné au chapitre précédent.

Les différents éléments soulignés ci-dessus vont à présent être interprétés dans le modèle Dagenais-Desmarais du bien-être psychologique au travail afin de constater la concordance ou non de ces informations avec le cadre théorique proposé par cet auteur.

### 3.3. Analyse via le modèle d'analyse du bien-être au travail de Dagenais-Desmarais

Nous allons donc, dans la dernière partie de ce Paper, analyser les éléments ci-dessus liés au bien-être des travailleurs d'Uber à travers le prisme du modèle d'analyse du bien-être au travail de Dagenais-Desmarais dont voici le tableau récapitulatif :

Sphère de Référence	<p><i>Dimension projective-individuelle</i> : actualisation de soi, sentiment d'efficacité et les émotions positives ;</p> <p><i>Dimension projective-relationnelle</i> : affiliation et relations épanouissantes ;</p> <p><i>Dimension projective-organisationnelle</i> : investissement dans son milieu et contribution dans le succès de l'organisation</p>
Directionnalité	<p><i>Dimension introjective-individuelle</i> : satisfaction dans les tâches</p> <p><i>Dimension introjective-relationnelle</i> : considération par les gens avec lesquels on interagit</p> <p><i>Dimension introjective-organisationnelle</i> : adéquation ou congruence de la personne dans son organisation</p>

Source : Abaidi-Ben Nasr et Drillon, 2016, p.158

- Au niveau de *la dimension projective-individuelle*, les chauffeurs d'Uber sont, comme nous l'avons vu, constamment poussés à la rentabilité. Effectivement, Uber a mis en place des méthodes qui mettent les chauffeurs continuellement sous pression et qui représentent des moyens de les contrôler dans un but de rentabilisation maximale. Dans ce contexte, *l'actualisation de soi*, la réalisation de soi-même à travers son travail peut être remise en question. De plus, les chauffeurs doivent travailler un grand nombre d'heures pour rentabiliser l'investissement qu'ils ont fait dans leur voiture, par exemple, qui ne peut être utilisée que dans un contexte professionnel. Cette pression ne peut être que négative sur le bien-être des chauffeurs.

- En ce qui concerne *la dimension projective-relationnelle*, force est de constater, qu'en l'absence d'organisation collective et dans un contexte d'exigence

émotionnelle tel que le chauffeur doit constamment faire bonne figure auprès des clients (afin d'être bien noté par ceux-ci et conserver son travail), cette dimension est très peu présente dans le cadre du travail pour Uber. Les différents témoignages de chauffeurs Uber vont effectivement tous dans le même sens et soulignent une forme d'esclavagisme des chauffeurs aux clients et ce, afin de préserver leur travail : si un chauffeur est mal noté, il risque la déconnection dans un contexte où il a un grand nombre de frais professionnels dont il doit s'acquitter (songeons, par exemple, au paiement de sa voiture, qu'il ne peut utiliser que professionnellement).

- Concernant *la dimension projective-organisationnelle*, nous avons mentionné le fossé qui se creuse entre les travailleurs de terrain (les chauffeurs) et les dirigeants de l'entreprise. Leur seule relation réside dans le paiement du pourcentage sur les courses... Comme le souligne Lallemand, l'ubérisation « concentre les richesses et augmente les inégalités car seule une poignée de dirigeants et d'actionnaires de multinationales récolte les profits tandis que les travailleurs voient leurs droits mis en danger et leur pouvoir d'achat diminuer » (Lallemand, 2016, p.7). Dans ce contexte, il nous est permis de nous poser des questions sur la satisfaction du travailleur dans le succès de la start-up...

- Au niveau *de la dimension introjective-individuelle*, c'est-à-dire, au niveau de la stimulation du travailleur par son travail, nous avons déjà mentionné le caractère instrumentalisé des chauffeurs dans le but de rentabilité. Nous pouvons encore citer le témoignage d'un chauffeur Uber à ce propos : « Comme il n'y a pas de réglementation pour les VTC, la baisse des primes et des courses nous oblige à faire le double d'heures par jour. Je connais certains chauffeurs qui travaillent 50 heures par semaine » (Bucci, 2014). La charge horaire très lourde pour gagner décemment sa vie, malgré les beaux discours sur la flexibilité que permet ce type de travail, remet en question l'approche positive par-rapport à celui-ci.

- En ce qui concerne *la dimension introjective-relationnelle*, force est de constater que le chauffeur ne peut se sentir accepté comme il est par les personnes avec qui il travaille. Rappelons ces paroles terribles d'un chauffeur d'Uber affirmant qu'« il y a des chauffeurs qui deviennent des larbins, qui en viennent à supplier les clients

de leur mettre un 5 » (Duguet, 2018). Effectivement, la nécessité dans laquelle il doit *paraître* avec les clients et l'utilisation dont il fait l'objet par les managers de la start-up déséquilibrent totalement la relation du chauffeur avec les différentes parties.

- Finalement, concernant *la dimension introjective-organisationnelle*, il est clair que tout le monde ne travaille pas dans la même direction chez Uber. C'est ce que souligne ce chauffeur Uber :

À lire leurs conditions de travail et de salaire, je reconnais que c'est scandaleux, voire proche d'un esclavage moderne ! Cette boîte américaine engrange des royalties faramineuses contre un salaire plus que médiocre du côté des chauffeurs. On nous a présenté l'ubérisation de la société comme une résultante de la mondialisation heureuse. Aujourd'hui, on peut voir que ce n'est pas le cas (Singeot, 2016).

Ainsi, nous l'avons déjà mentionné, la majorité enrichit une minorité. Comme nous l'avons vu, à travers le contrôle des chauffeurs avec les algorithmes et l'absence de couverture sociale des travailleurs ubérisés, ce déséquilibre se retrouve aussi au niveau du développement personnel des parties prenantes. Ainsi, Il est fort probable que l'on assiste « à une polarisation accrue du marché du travail, 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). Dans ce contexte, on risque d'assister à la création d'une société « où les inégalités sont beaucoup plus grandes » car elles profitent de manière sans cesse croissante à quelques milliardaires alors que le revenu des ménages médians n'augmente pas » (*Idem.*, p.46).

## Conclusion générale

Comme nous l'avons constaté à la fin du chapitre trois en nous référant au modèle d'analyse de Dagenais-Desmarais du bien-être psychologique au travail, force est de constater que les conditions de travail chez Uber ne sont pas propices au bien-être des travailleurs. Le contrôle accru des chauffeurs de la start-up à travers le dispositif algorithmique, la relation aux clients qui instaure une dépendance entre les chauffeurs et ceux-ci ainsi que le manque d'organisation collective des travailleurs d'Uber dans un contexte où leur statut ambigu – entre indépendant et salarié – les fragilise à de multiples niveaux sont autant de facteurs qui sont néfastes pour le bien-être de ceux-ci.

Ces différents facteurs se retrouvent de façon plus générale au niveau de l'ubérisation elle-même. Effectivement, ce statut ambigu des travailleurs est présent dans ce modèle économique novateur et conduit à une précarisation de l'emploi. De plus, le contrôle des travailleurs à travers des moyens technologiques réduit considérablement leur autonomie et leur isolement social peut être perçu comme la conséquence du désarroi dans lequel se trouvent les syndicats face au phénomène de l'ubérisation. Si on rajoute le problème du morcellement des tâches, l'intensité accrue du temps de travail et les exigences émotionnelles qui pèsent sur les épaules des travailleurs ubérisés, nous obtenons un tableau loin de se révéler radieux pour le bien-être de ceux-ci.

Face à ces constatations, nous ne pouvons que souligner l'urgence d'une réglementation des plateformes numériques. Effectivement, il est urgent de penser le rapport de l'ubérisation en relation avec le bien-être du travailleur car

L'offre va être de mieux en mieux ciblée, jusqu'à anticiper la demande. En effet, face à des concurrents rendus de plus en plus visibles, pouvant accéder, grâce aux technologies, à tous les marchés sans contrainte, ni de distance, ni de culture, les entreprises vont devoir, si elles veulent garder leurs parts de marché, innover et s'adapter en temps réel au client. Le volume de données et leur traitement vont leur permettre de connaître de mieux en mieux le

comportement de chaque client et d'anticiper. Le prestataire va donc être de plus en plus exposé et vulnérable, dépendant de l'attente du client. Cette vulnérabilité sera d'autant plus grande que la protection qu'apportaient les obligations de l'employeur vis-à-vis de ses salariés en matière de prévention n'existera plus, puisque les travailleurs ne seront plus salariés (INRS, 2018, p.18).

Cette constatation projective dans l'avenir doit plus que jamais mobiliser les politiques et les syndicats à se mettre sur le chemin de l'adaptation de la législation du travail aux nouvelles pratiques. Car si « l'optimisation de l'expérience client qui est un des objectifs façonnant les plateformes ne peut pas faire l'économie de la prise en compte du contact direct, du face à face » (*Ibidem.*), il faut que ce « face à face » soit régulé et qu'il soit avantageux pour toutes les parties prenantes, surtout au niveau de leur bien-être. Car l'ubérisation prend place dans un contexte qui permet son développement. Ainsi, « la transition est numérique certes, mais elle est aussi juridique et culturelle » (Dumalin et al., 2016, p.14). C'est la capacité à effectuer la transition dans tous ces domaines qui sera dans un avenir proche déterminante pour le bien-être du travailleur.

En ce sens, Lallemand précise que

Le rôle qui incombe aux pouvoirs publics est donc 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).

En ce sens, nous aurions pu, dans le cadre de ce travail, plus développer les mesures que le gouvernement compte prendre pour réglementer les plateformes afin de pallier à l'injustice de la concurrence déloyale entre les travailleurs des plateformes moins taxés et les secteurs plus traditionnels. Nous aurions aussi pu analyser au niveau européen les balbutiements des Etats afin de s'adapter à cette nouvelle économie qu'est l'ubérisation. Ces thématiques sont autant d'horizons

qu'il convient de développer dans le futur afin de prolonger ce travail. De même, il faudrait aussi effectuer, avec plus de temps, des entretiens avec des chauffeurs d'Uber afin de vérifier à un niveau pratique – et non plus théorique – la pertinence du modèle de Dagenais-Desmarais.

Car ce sont aujourd'hui ces chauffeurs ou ces livreurs qui subissent les désavantages de l'ubérisation au niveau de leur bien-être, mais peut-être que demain, nous-mêmes serons dans leur position. Afin de s'adapter à la marche du temps, il est impératif d'évoluer avec la temporalité actuelle. Cela demande certainement un travail étatique et syndical mais plus généralement, il concerne chacun de nous car, comme le soulignent Aghion, Cette et Cohen, « il faut changer nos modes de pensée pour changer de modèle économique » (Aghion, Cette et Cohen In : Marquet et Rencker, 2016, p.153).

## Bibliographie partie 2

### Ouvrages et articles

Abaidi-Ben Nasr, J. et Drillon, D. (2016), « Les dimensions du bien-être au travail : axes de prévention des risques psychosociaux ? », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, Supplément, pp. 145-172.

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.

Anonyme, « Le tribunal de commerce confirme qu'UberPop est illégal », *Site Lalibre.be*,

[En ligne]. <http://www.lesoir.be/123027/article/2017-11-07/uber-veut-faire-plaisir-ses-chauffeurs-belges> (consulté le 20 avril 2018).

Anonyme, « Uber, Chauffeurs privés à la demande », *Site numerama.com*, [En ligne]. <https://www.numerama.com/startup/uber> (consulté le 22 avril 2018).

Anonyme, « Définition de la digitalisation, ses avantages et ses outils », *Site alphalives*, [En ligne]. <https://www.alphalives.com/digitalisation/> (consulté le 21 avril 2018).

Anonyme (2016), « Uber et Airbnb ou les limites des modèles disruptifs ? », *Site legal-tools.fr*, [en ligne].

<https://www.legal-tools.fr/2016/12/uber-et-airbnb-ou-les-limites-des-modeles-disruptifs/>(consulté le 5 mai 2018).

Anonyme (2017), « Airbnb : un modèle coopératif au service de vos vacances », *Site collectiveorg.be*, [en ligne]. <http://collectiveorg.fr/airbnb-un-modele-cooperatif-au-service-de-vos-vacances/> (consulté le 6 mai 2018).

Boltanski, L. et Chiapello, E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris : Gallimard.

Bourdoncle, F. (2016), « L'industrie face à un double défi : les nouveaux usages numériques et l'argent facile », *Annales des Mines - Réalités industrielles*, novembre 2016, 4, pp. 10-14.

Bucci, L. (2014), « Les chauffeurs d'Uber râlent : la VTC, ce n'est plus ce que c'était », *Site nouvelobs.com*, [en ligne].

<https://www.nouvelobs.com/rue89/rue89-conditions-de-travail/20140520.RUE3754/les-chauffeurs-d-uber-ralent-la-vtc-ce-n-est-plus-ce-que-c-etait.html> (consulté le 5 mai 2018).

Calixte, L. (2014), « D'Uber à Airbnb, les perturbantes dérives de l'économie collaborative », *Site challenges.fr*, [en ligne].

[https://www.challenges.fr/entreprise/d-uber-a-airbnb-les-inquietantes-derives-de-l-economie-collaborative\\_12439](https://www.challenges.fr/entreprise/d-uber-a-airbnb-les-inquietantes-derives-de-l-economie-collaborative_12439) (consulté le 5 mai 2018).

Colin, N. et al. (2015), « Économie numérique », *Notes du conseil d'analyse économique*, 26, 7, pp. 1-12.

Dagenais-Desmarais, V. et al. (2008), « Bien-être psychologique au travail : Vers une conceptualisation unifiée du construit », In : Kridis, N. et al., *14e congrès de psychologie du travail et des organisations. Identité et diversité dans le monde du travail*, Vol. 6, Paris : L'Harmattan.

Dagenais-Desmarais, V. (2010), « Bien-être psychologique au travail : Lumière sur la face cachée de la santé psychologique au travail », In : Dagenais Desmarais, V. (2010), *Du bien-être psychologique au travail : Fondements théoriques, conceptualisation et instrumentation du construit*, Vol. 3, Montréal : Université de Montréal.

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

De la Porte, W. (2017), « Transformer le travail en jeu, pour mieux aliéner », *Site de franceculture*, [En ligne].

<https://www.franceculture.fr/emissions/la-vie-numerique/transformer-le-travail-en-jeu-pour-mieux-aliener> (consulté le 10 avril 2018).

Delatude, A. et Pironon, J. (2016), « Comprendre et améliorer le bien-être au travail », *Baromètre Edenred-Ipsos*, [En ligne].

<https://www.edenred.com/sites/default/files/images/contenu-chaud/presentation-barometre-mai2016-fr.pdf> (consulté le 20 avril 2018).

Delepine, J. (2017), « Quand les licornes font des bulles », *Alternatives économiques*, 371, 9, p. 43.

Ducros, Ch. (2017), « « Moi, chauffeur Uber, je rêve de devenir... taxi ! » », *Site lefigaro.fr*, [en ligne].

<http://www.lefigaro.fr/actualite-france/2017/02/06/01016-20170206ARTFIG00052-moi-chauffeur-uber-je-reve-de-devenir-taxi.php> (consulté le 6 mai 2018).

Duguet, M. (2018), « Un chauffeur de VTC témoigne : « J'étais noté 4,1 sur 5 et Uber m'a désactivé mon compte » », *Site francetvinfo*, [En ligne].

[https://www.francetvinfo.fr/economie/transports/un-chauffeur-de-rtc-temoigne-j-etais-note-4-1-sur-5-et-uber-m-a-desactive-mon-compte\\_1914621.html](https://www.francetvinfo.fr/economie/transports/un-chauffeur-de-rtc-temoigne-j-etais-note-4-1-sur-5-et-uber-m-a-desactive-mon-compte_1914621.html) (consulté le 10 avril 2018).

Dumalin, F. et al., (2016), *Transformations du travail, conditions de travail et protection des actifs*, Note Anact – Projet « 2017-2027 » de France Stratégie.

Eydoux, A. (2016), *Réformer la solidarité sans renoncer à l'emploi*, Contribution écrite pour le débat organisé par France Stratégie sur Nouvelles formes du travail et de la protection des actifs, Rennes, 10 mai 2016.

Fredouelle, A., « Uber valorisé 40 milliards de dollars », *Site journaldunet.com*, [En ligne].

<https://www.journaldunet.com/web-tech/start-up/uber-levee-1-2-milliard-de-dollars-1214.shtml> (consulté le 15 avril 2018).

Griffon, M. (2017), « Gilles Babinet, Transformation digitale : L'avènement des plateformes. Histoires de licornes, de data et de nouveaux barbares : Le Passeur éditeur, 2017, 224 p. », *Revue Projet*, 361, 6, pp. 88-90.

Gublin Guerrero, G. (2015), « Disruption numérique et impacts sectoriels », *Site bsi-economics*, [En ligne]. <http://www.bsi-economics.org/547-disruption-numerique-impacts-sectoriels> (consulté le 20 avril 2018).

INRS (2018), *Plateformisation 2027. Conséquences de l'ubérisation en santé et sécurité au travail*, Paris : INRS.

Jacquet, D. et Leclercq, G. (2016), *Ubérisation 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*, Bruxelles : Fédération Wallonie-Bruxelles.

Lasne, L. (2015), *Uber. La prédation en bande organisée*, Paris : Le Tiers Livre.

Lauer, S. (2016), « Le fonds souverain saoudien investit 3,5 milliards de dollars dans Uber », *Site lemonde.fr*, [En ligne].

[http://www.lemonde.fr/entreprises/article/2016/06/02/le-fonds-souverain-saoudien-investit-3-5-milliards-de-dollars-dans-uber\\_4930677\\_1656994.html](http://www.lemonde.fr/entreprises/article/2016/06/02/le-fonds-souverain-saoudien-investit-3-5-milliards-de-dollars-dans-uber_4930677_1656994.html) (consulté le 10 avril 2018).

Lenaerts, Ch. (2016), « Airbnb : un bon plan surtout pour les propriétaires de logements », *Site rtbf.be*, [en ligne].

[https://www.rtbef.be/info/societe/onpdp/detail\\_airbnb-un-bon-plan-surtout-pour-les-proprietaires-de-logements?id=9320773](https://www.rtbef.be/info/societe/onpdp/detail_airbnb-un-bon-plan-surtout-pour-les-proprietaires-de-logements?id=9320773) (consulté le 6 mai 2018).

Marquet, D. et Rencker, E. (2016), *Entreprise muter ou périr face à l'ubérisation du monde*, Paris : L'Archipel.

Mitrofanoff, K. (2017), « Moi, Charles, chauffeur Uber, mes revenus ont été divisés par deux », *Site challenges.fr*, [en ligne].

[https://www.challenges.fr/entreprise/transports/moi-charles-chauffeur-uber-mes-revenus-ont-ete-divises-par-deux\\_452917](https://www.challenges.fr/entreprise/transports/moi-charles-chauffeur-uber-mes-revenus-ont-ete-divises-par-deux_452917) (consulté le 6 mai 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 15 avril 2018).

Palier, B. (2016), « Numérique, travail et protection sociale », *Site francestratégie*, [En ligne]. <https://francestrategie1727.fr/wp-content/uploads/2016/02/contribution-dexxbat-numexrique-travail-bruno-palier.pdf> (consulté le 21 avril 2018).

Pärli, K. (2016), *Question de droit du travail et des assurances sociales dans le cas des chauffeuses et chauffeurs de taxi Uber*, Résumé d'expertise, Berne et Bâle.

Poizat, G. et Durand, M. (2017), « Réinventer le travail et la formation des adultes à l'ère du numérique : état des lieux critique et prospectif », *Raisons éducatives*, 21, 1, pp. 19-44.

Remoussenard, C. et Ansieu, D. (2013), « Bien-être émotionnel au travail et changement organisationnel », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 15, 1, pp. 1-18.

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

Sadin, E. (2015), *La vie algorithmique, critique de la raison numérique*, Paris : L'échappée.

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

Singeot, J. (2016), « Conditions de travail des chauffeurs de VTC : « C'est de l'esclavage moderne », *Site lefigaro.fr*, [en ligne].

<http://www.lefigaro.fr/economie/le-scan-eco/dictionnaire/2016/12/19/29005-20161219ARTFIG00145-conditions-de-travail-des-chauffeurs-de-vtc-c-est-de-l-esclavage-moderne.php> (consulté le 5 mai 2018).

Stiegler, B. (2015), *La société automatique. Tome 1 : L'Avenir du travail*, Paris : Fayard.

Teboul, B. (2016), *L'Uberisation, l'automatisation... Le travail, les emplois de la seconde vague du numérique*, Big Data et Emploi : Séminaire en Economie, Campiègne, Janvier 2016.

Vérier, V. (2015), « Uber, « c'est pas la belle vie », témoigne un chauffeur », *Site leparisien.fr*, [en ligne].

<http://www.leparisien.fr/economie/uber-c-est-pas-la-belle-vie-temoigne-un-chauffeur-18-11-2017-7399917.php> (consulté le 6 mai 2018).

Verset, J.-C. (2017), « Uber manipule ses chauffeurs par des techniques comportementales », *Site rtbf.be*, [En ligne].

[https://www.rtb.be/info/economie/detail\\_uber-manipule-ses-chauffeurs-par-des-techniques-comportementales?id=9571565](https://www.rtb.be/info/economie/detail_uber-manipule-ses-chauffeurs-par-des-techniques-comportementales?id=9571565) (consulté le 12 avril 2018).

Wathelet, V. (2016), « Digitalisation de l'économie et « nouvelles » formes d'emplois », Site *Analyse, SAW-B*, [En ligne]. <http://www.saw-b.be> (consulté le 15 avril 2018).

Wattiez, V. (2017), *La flexibilité au travail : entre promesses et réalité*, Mémoire, Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication, Université catholique de Louvain.

### **Sites internet**

Site internet d'Uber. <https://www.uber.com/fr-BE/ride/> (consulté le 15 avril 2018).

Anonyme, « Uber (entreprise) », *Site wikipedia.org*, [En ligne].

[https://fr.wikipedia.org/wiki/Uber\\_\(entreprise\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Uber_(entreprise)) (consulté le 15 avril 2018).

Anonyme, « Uberisation », *Site wikipedia.org*, [En ligne].

<https://fr.wikipedia.org/wiki/Uberisation> (consulté le 5 mai 2018).

## Partie 3 : Note d'articulation

Dans le cadre de notre premier Paper, nous nous sommes focalisés sur certaines capacités stratégiques d'Uber et les avons étudiées à l'aide d'outils d'analyse afin de distinguer si elles étaient distinctives ou non. Au sein de notre second Paper, nous avons abordé les impacts de l'ubérisation sur le bien-être des travailleurs, en particulier sur les chauffeurs d'Uber. La mise en relation des informations émanant des deux Papers est riche en informations.

Nous pourrions intituler cette Articulation « les avantages compétitifs d'Uber, mais à quel prix ? ». Effectivement, nous allons dans cette analyse mettre en confrontation les capacités stratégiques d'Uber au regard du coût qu'elles impliquent pour ses travailleurs même. Par la suite, nous envisagerons les solutions qui existent pour limiter les effets néfastes que nous constaterons.

### **1. Le prix à payer des capacités stratégiques d'Uber**

- Au niveau des investisseurs qui investissent des sommes pharamineuses d'argent dans la start-up Uber (ressource externe) et de la capacité d'Uber à gérer ces flux de trésorerie (compétence), on se situe dans une problématique plus large de polarisation de la société sous l'effet de l'ubérisation. Effectivement, dans ce processus économique, un petit nombre de personnes s'enrichissent énormément au détriment des travailleurs, ce qui augmente la distance entre la classe supérieure et la classe moyenne qui ne cesse de s'appauvrir. Le risque est ici de voir cette classe moyenne disparaître pour laisser place à une classe pauvre. Comme le souligne lucidement Lallemand, l'ubérisation « concentre les richesses et augmente les inégalités car seule une poignée de dirigeants et d'actionnaires de multinationales récolte les profits tandis que les travailleurs voient leurs droits mis en danger et leur pouvoir d'achat diminuer » (Lallemand, 2016, p.7).

- Comme nous l'avons vu, les outils technologique (algorithmes, géolocalisation par logiciels...) représentent les ressources technologiques, et sont fondamentaux dans l'ubérisation. Dans le cas d'Uber, cette technologie réside notamment dans « la dimension technologique de son application mobile, les algorithmes de

détermination du prix des courses, mais aussi les droits et les modalités d'accès à son dispositif de marché » (Diridollou et al., 2016, p.17). Les compétences atteintes et développées grâce à cette technologie sont l'efficacité, une relation au client rapide ainsi qu'un contrôle des chauffeurs. C'est précisément ce dernier point qui se révèle problématique au niveau des chauffeurs d'Uber car il implique « un pouvoir de surveillance et une certaine autorité » (Lallemand, 2016, p.16) sur les travailleurs. Ce contrôle est intimement lié au fait que les algorithmes déterminent le prix des courses ainsi qu'au rythme de travail des travailleurs. Au sein de l'ubérisation on observe effectivement un rythme imposé par une intelligence artificielle (IA), dans le cadre plus large d'une rémunération à la tâche régie par des critères d'évaluation de la performance (INRS, 2018, p.16).

- Toute une série de ressources sont orientées vers la qualité du service offert par Uber au client (ainsi, l'orientation client et le prix concurrentiel des courses, sont des ressources créatrices de valeur). Grâce à la technologie de la géolocalisation, Uber propose une offre « adaptée aux besoins de l'utilisateur lui permettant de trouver, à un tarif généralement compétitif, un conducteur facilement repérable et venant rapidement à sa rencontre » (Diridollou et al., 2016, p.17). La personnalisation du service proposé par Uber (le client peut, par exemple, mettre sa musique dans les voitures, boire des boissons proposées par les chauffeurs...) est indéniablement une compétence. Mais il y a un prix à payer pour atteindre ces capacités stratégiques. Effectivement, les chauffeurs sont manipulés par la plateforme afin de travailler intensivement, étant informés de courses avant même que la dernière soit terminée (de la Porte, 2017). Ce système est particulièrement intense aux heures creuses dans le but de satisfaire les demandes des clients et augmenter, par conséquent, la rentabilité de la plateforme.

De plus, le système de notation des courses par les clients (donc la notation des chauffeurs) implique « des conséquences déterminantes pour les chauffeuses/chauffeurs. [...] les chauffeuses/chauffeurs qui ont de mauvaises évaluations n'ont qu'une possibilité restreinte de se voir attribuer des demandes » (Pärli, 2016, p.6). Dans ce contexte, les travailleurs d'Uber doivent développer une

bonne relation avec les clients afin de continuer à avoir du travail. Acquier souligne à ce propos que

L'individu doit veiller à préserver sa visibilité et sa réputation en ligne, gérer la confiance, adopter un comportement transparent, intégrer une éthique de l'évaluation par ses pairs, cultiver son réseau amical et professionnel comme garantie d'opportunités futures (Acquier, 2017, p.95)

- Les différents éléments mentionnés ci-dessus (l'orientation client, le financement d'Uber, la technologie) contribuent à la création de l'unique avantage concurrentiel durable de la start-up californienne : son image de marque. Mais derrière celle-ci, s'additionnent tous les effets négatifs cités précédemment et qui ne transparaissent pas dans l'image que se font les clients de la start-up. Car, ce qui transparaît à travers notre analyse, c'est la non prise en compte par Uber de ses travailleurs.

- Un des éléments qui explique la non prise en compte du facteur humain dans les capacités stratégiques réside dans le fait que précisément les chauffeurs locaux représentent une ressource externe (qui est liée aux compétences résidant dans le développement et l'entretien de la motivation des chauffeurs, leur flexibilité et le management de leur popularité). Autrement dit, ils représentent eux-mêmes une capacité stratégique qui est utilisée comme un moyen pour être concurrentiel et pour que les patrons d'Uber gagnent plus d'argent. En témoigne la volonté de la start-up de se développer de plus en plus vers l'automatisation, c'est à dire l'évincement du facteur humain.

Comme nous le constatons, les capacités stratégiques d'Uber trouvées à l'aide d'outils stratégiques ne nous montrent que le côté émergé d'un iceberg dont le côté immergé est loin d'être négligeable. Ainsi, les travailleurs dans l'ubérisation sont souvent impactés négativement par ces capacités stratégiques qui sont bénéfiques finalement pour une poignée de dirigeants et d'actionnaires. Face à cette situation problématique, il convient de penser à des pistes de solution qui endigueraient ces effets néfastes.

## **2. Pistes de solution**

Dans ce contexte confrontant les intérêts des travailleurs victimes de l'ubérisation avec les intérêts des managers des start-up, plusieurs pistes de solution sont envisageables

### **2.1. Revoir les modèles analytiques**

Il semble, suite à notre analyse, que les modèles analytiques tels que VRIN, la matrice de Grant, la chaîne de valeur ou encore le Benchmarking ne prennent en compte que le point de vue des managers, voir des directeurs. Effectivement, ces outils sont conçus pour diagnostiquer les capacités stratégiques et les définir du point de vue de la compétitivité sur le marché. Dans ce contexte, la réalité vécue par les travailleurs n'est pas prise en compte.

De nouveaux outils pourraient être créés afin de définir les capacités stratégiques et les classer par ordre d'importance en prenant en compte le vécu des travailleurs sur le terrain. Cette nécessité est d'autant plus importante avec l'ubérisation que ceux-ci sont très vulnérables dans ce processus. Chaque capacité stratégique devrait ainsi être analysée au regard de l'importance qu'elle recèle pour la direction de l'entreprise, mais aussi par rapport au point de vue des personnes qui travaillent pour elle. Cette double lecture est d'autant plus importante qu'un travailleur qui se sent bien au travail est un atout pour l'organisation.

Il s'agit là de prendre en compte la composante humaine dans des processus qui, analysés à l'aide d'outils, peuvent paraître froids et littéralement sans cœur. Comme nous l'avons souligné, cette nécessité est d'autant plus importante que l'ubérisation se développe très rapidement et vise avant tout le profit au-delà du bien-être des travailleurs, même si le discours d'une start-up comme Uber est centré sur les avantages pour les chauffeurs de travailler avec elle. Cette nécessité de prendre en compte les spécificités d'Uber se retrouve dans la nécessaire intervention de l'État face à l'ubérisation.

## **2.2. Le rôle de l'État**

Les différents désavantages pour les travailleurs d'Uber cités ci-dessus doivent interpeller les pouvoirs étatiques sur l'ubérisation plus généralement. Comme le souligne Bruno Teboul,

Les bouleversements introduits par la numérisation – destruction d'emploi dans de nombreux secteurs, nécessité pour chaque secteur de s'adapter aux nouveaux usages de consommateurs, développement du travail « à la tâche » - rendent d'autant plus prégnant le besoin d'une véritable sécurisation des parcours professionnels (Teboul, 2016, p.9).

L'ubérisation favorise la création d'emplois d'indépendants mais qui sont soumis aux contraintes du salariat, raison pour laquelle on parle de « faux-indépendants » pour qualifier ce type de travailleurs. Comme le souligne Bianquis, on retrouve effectivement chez Uber quatre composantes du salariat :

L'autorité (un chauffeur doit accepter au moins 80 % des courses que lui soumet l'application), l'asymétrie (le chauffeur dépend de l'application, qui fixe le prix de la course, lui propose la course et le met en relation avec le client), le contrôle des performances (par le système de notation des clients), ou encore l'incitation monétaire (primes pour les chauffeurs travaillant le soir ou le week-end) (Bianquis, 2016, p.158).

Face à cette situation, l'État se doit de réagir afin de protéger les travailleurs et réglementer ce nouveau modèle économique. Cette nécessité est d'autant plus pressante qu'Uber présente comme compétence la faculté de se développer rapidement et dominer les marchés du transport privé de personnes. Cette rapidité se double d'une compétence résidant dans une approche conflictuelle dans le domaine de la légalité via « le contournement fréquent des régulations mises en place sur le marché des transports individuels urbain » (Diridollou et al., 2016, p.17). Précisément, cette approche conflictuelle est ancrée dans la difficulté pour le législateur de définir ce qu'est Uber : P. Leighton souligne qu'

Internet, les nouvelles méthodes de travail, le travail traversant les frontières nationales ont, bien sûr, apporté des changements spectaculaires. Cependant,

notre cadre réglementaire a peu changé et bon nombre de « vieux » problèmes, tels que le statut ambigu de l'emploi et de nombreuses questions fiscales, demeurent les mêmes. L'impératif de définir Uber lui-même s'avère très difficile, notamment en raison de la réticence de nombreux décideurs et législateurs à réglementer et contrôler les entreprises (Leighton, 2016, p.871. [Nous traduisons]).

Tant que les pouvoirs étatiques ne prendront pas à bras le corps cette nouveauté qu'est l'ubérisation, en s'adaptant au développement de l'économie, nous risquons de nous retrouver dans des discussions de sourds qui nuiront aux travailleurs eux-mêmes. C'est ce que souligne Neelie Kroes, Commissaire européenne à la société numérique, face à l'interdiction d'UberPOP par le Tribunal de Commerce de Bruxelles :

La décision du Tribunal de commerce de Bruxelles d'interdire la société Uber en Belgique ne vise pas à protéger ou à aider les passagers, mais à protéger un cartel de taxis [...]. Personne ne dit qu'Uber ne devrait pas payer de taxes ou ignorer les lois ! Si le gouvernement bruxellois a un problème avec Uber, il doit trouver un moyen de l'intégrer au lieu de le bannir (In : Delcourt, 2015).

Cette nécessaire mobilisation de l'État doit aller de pair avec une réaction collective des travailleurs dans l'ubérisation via, par exemple, des représentations syndicales.

### **2.3. Le rôle des syndicats**

Les syndicats ont aussi du mal à réagir face à l'ubérisation car ils défendent généralement les secteurs traditionnels. Pourtant, il y a une nécessité pour les travailleurs ubérisés de se mettre ensemble, de former une organisation collective afin de défendre leurs intérêts. Cette mise en commun est loin d'être effective encore, ce qui, on l'imagine aisément, convient parfaitement aux managers d'Uber.

Valenduc souligne que les syndicats devraient se pencher sur quatre composantes importantes en lien avec l'ubérisation :

- Des besoins de redéfinir ou de préciser des régulations en matière d'accès à la profession et d'exercice de la profession, ou encore d'exercer une influence sur la fixation de certains tarifs réglementés [...] ;
- Des besoins d'exercer une influence sur la négociation des régimes de protection sociale qui leur sont appliqués (cotisations sociales, assurances sociales, combinaison de travail salarié et indépendant à temps partiel, etc.), dans la mesure où le régime classique des indépendants ne semble plus satisfaisant par rapport aux situations nouvelles ;
- Des besoins de services collectifs (conseil et assistance juridique, conseil en matière d'assurances, accès à la formation continue) ;
- Des besoins de créer des solidarités entre des indépendants solos qui partagent des préoccupations communes (Valenduc, 2017, p.4).

Ces différents points demandent, comme nous le constatons, que les syndicats dépassent le clivage entre indépendants et salariés dans un mouvement d'adaptation aux changements que subit notre société.

Effectivement, dans le fond, il s'agit bien d'une question d'adaptation. Nous avons vu que la société Uber, représentative de l'ubérisation, défend ses intérêts à travers ses capacités stratégiques. Si la société, l'Etat et les syndicats en particulier, ne prennent pas en compte les changements radicaux qu'implique cette nouvelle voie économique, force est de constater que nous risquons d'aller vers un pire pour tous et un meilleur pour une poignée d'élus qui, derrière leur masque angélique, cachent en réalité des dents longues les rapprochant plus du loup, que de l'agneau. Il en va de notre futur. Il en va du futur de nos prochaines générations. Il en va de la création de la possibilité d'un futur auquel on pourra rattacher l'adjectif qualificatif *humain*.

## Bibliographie partie 3

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.

Bianquis, G. (2016), « Le chauffeur Uber, entrepreneur précaire ? », *Regards croisés sur l'économie*, 19, 2, pp. 155-159.

Delcourt, V. (2015), Dans quelle mesure Uber constitue un nouvel entrant qui redessine les frontières du marché actuel des taxis ? Etude de cas de Uber à Bruxelles par la stratégie Océan Bleu, Mémoire, Louvain School Management, Université Catholique de Louvain.

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.

INRS (2018), *Plateformisation 2027. Conséquences de l'ubérisation en santé et sécurité au travail*, Paris : INRS.

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

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

Pärli, K. (2016), *Question de droit du travail et des assurances sociales dans le cas des chauffeuses et chauffeurs de taxi Uber*, Résumé d'expertise, Berne et Bâle.

Teboul, B. (2016), *L'Uberisation, l'automatisation... Le travail, les emplois de la seconde vague du numérique*, Big Data et Emploi : Séminaire en Economie, Campiègne, Janvier 2016.

Valenduc, G. (2017), *Les travailleurs indépendants économiquement dépendants*, Etude réalisée pour la CSC, Chaire Travail-Université, Louvain-la-Neuve : UCL-CIRTES.

